



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

Employee Education and Development System in a Chosen Organization

Student: Jana Jurovatá

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2014

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Jana Jurovatá**

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

**Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci  
Employee Education and Development System in a Chosen  
Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
3. Charakteristika organizace
4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.  
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.  
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

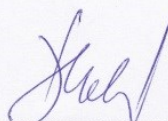
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty



### **Místopřísežné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, č. 2 a č. 3 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Havířově dne 9. 5. 2014

.....  
Jana Jurovátá  
Jana Jurovátá

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí své bakalářské práce paní Ing. Andreji Čopíkové za odborné a cenné rady, připomínky a také čas, který mi věnovala při zpracování této práce. Také bych chtěla poděkovat panu Ing. Josefovi Pipovi, MBA za poskytnuté konzultace, materiály a informace, bez nichž by tato práce nebyla vypracována.

## Obsah

|   |    |
|---|----|
| 1. Úvod.....  | 5  |
| 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....  | 6  |
| 2.1 Lidský kapitál a lidské zdroje.....   | 6  |
| 2.1.1 Podstata lidského kapitálu v ekonomice .....  | 7  |
| 2.2 Řízení lidských zdrojů .....  | 7  |
| 2.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů .....  | 9  |
| 2.2.2 Strategické řízení lidských zdrojů .....  | 9  |
| 2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....   | 10 |
| 2.3.1 Složky procesu učení.....   | 11 |
| 2.3.2 Formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností<br>pracovníka organizace..... | 12 |
| 2.3.3 Oblasti vzdělávání .....  | 13 |
| 2.4 Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci .....  | 14 |
| 2.4.1 Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků .....  | 16 |
| 2.4.2 Plánování vzdělávání.....   | 17 |
| 2.4.3 Realizace vzdělávacího procesu.....   | 19 |
| 2.4.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání.....  | 20 |
| 2.4.5 Přínosy vzdělávání .....  | 22 |
| 2.5 Metody vzdělávání a rozvoje.....  | 22 |
| 2.6 Role a odpovědnost ve vzdělávání a rozvoji .....  | 24 |
| 3. Charakteristika vybrané organizace .....   | 26 |
| 3.1 Historie společnosti .....  | 26 |
| 3.2 Současnost společnosti .....  | 27 |
| 3.3 Organizační struktura společnosti .....   | 27 |
| 3.4 Zaměstnanci společnosti.....  | 28 |
| 3.5 Analýza lidských zdrojů .....   | 28 |
| 4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci .....                               | 30 |
| 4.1. Současný systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti ŽDB Drátovna a.s.....                                | 30 |
| 4.1.1 Identifikace potřeb vzdělávání v organizaci.....  | 31 |
| 4.1.2. Plánování vzdělávání v organizaci .....  | 31 |
| 4.1.3. Realizace vzdělávání v organizaci .....  | 32 |
| 4.1.4. Vyhodnocení výsledků vzdělávání.....   | 33 |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 4.2.   | Projekt na vzdělávání zaměstnanců ŽDB DRÁTOVNA a.s. .... | 34 |
| 4.2.1. | Obsah projektu .....                                     | 34 |
| 4.2.2. | Cíl projektu.....  | 35 |
| 4.2.3. | Vzdělávací akce.....                                     | 35 |
| 4.3.   | Analýza dotazníkového šetření.....                       | 36 |
| 4.3.1. | Vyhodnocení dotazníku.....                               | 37 |
| 5.     | Návrhy a doporučení.....                                 | 59 |
| 6.     | Závěr .....  | 64 |
|        | Seznam použité literatury.....                           | 65 |
|        | Seznam zkratk .....                                      | 67 |
|        | Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce           |    |
|        | Seznam příloh  |    |

# 1. Úvod

Řízení lidských zdrojů je důležitou součástí podnikové strategie. Současná doba se vyznačuje stále se měnícím tržním prostředím, a pokud chce společnost na trhu přežít a být úspěšná a konkurenceschopná, musí uspokojovat stále se měnící preference spotřebitele, který žádá výkonnější, lepší a bezpečnější výrobky a služby. K tomu nestačí pouze dobré technologie, skvělé interní procesy a péče o tohoto zákazníka, ale rovněž podnik potřebuje získat kvalifikované pracovníky, na nichž závisí kvalita výrobku či služeb, která přispívá k růstu celkové hodnoty firmy. Proto jsou vysoce kvalifikovaní lidé v podnikání mimořádně žádaní. Ovšem ne vždy společnost získá na trhu pracovníka vlastního všichni potřebné znalosti a dovednosti k výkonu práce, a tudíž musí investovat finanční prostředky do zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců a zkvalitnění jejich znalostí a dovedností. Z tohoto důvodu se vzdělávání stává klíčovým zdrojem konkurenční výhody podniku.

**Cílem** bakalářské práce je na základě analýzy stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ŽDB DRÁTOVNA a.s. navrhnout možná doporučení vedoucí k jeho zlepšení.

Tato bakalářská práce se skládá ze čtyř částí. První část je věnována teoretickému vymezení. Druhá část je zaměřena na představení společnosti ŽDB DRÁTOVNA a.s., její historie i současnosti. Ve třetí části je analyzován současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vybrané organizace. Poslední, čtvrtá část je věnována návrhům a doporučením, které by měly vést ke zkvalitnění procesu vzdělávání.

Teoretická část je zaměřena na definování a vymezení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, která vychází z odborné české i zahraniční literatury zabývající se touto tematikou. Metodou zpracování praktické části je nestrukturovaný rozhovor s personalisty ve vybrané společnosti, dále také poskytnuté interní materiály firmy, informace na internetových stránkách společnosti a anonymní dotazníkové šetření u TH pracovníků.



## 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

### 2.1 Lidský kapitál a lidské zdroje

#### Lidský kapitál

Lidé zastupují nejvýznamnější zdroj každé organizace. Tato organizace má také k dispozici technické prostředky a technologie, avšak přidanou hodnotu v podniku vytvářejí lidé, kteří jsou nositeli lidského kapitálu. **Lidský kapitál** představuje souhrn vrozených a získaných schopností, dovedností, vědomostí, návyků, talentu, motivace a energie, které lidé mohou využívat při výrobě produktů - hmotných i nehmotných (Vodák, Kucharčíková, 2011).

„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci. Je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace“ Armstrong (2007, str. 50).

#### Lidské zdroje

**Lidské zdroje** tvoří lidé v pracovním procesu. Jsou považovány za nejcennější a také za nejdražší zdroj, který výrazně ovlivňuje, jak úroveň konkurenceschopnosti podniku a její úspěšnost v tržním prostředí, tak i dobré jméno firmy. Proto je velmi důležité do nich neustále investovat prostřednictvím vzdělávání a rozvoje. Lidské zdroje rozhodují obzvlášť o ostatních zdrojích, jejich uvádění do pohybů, zabezpečování, využívání a rozdělování (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Organizace může správně fungovat pouze tehdy, když se jí povede efektivně využívat tyto zdroje:

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- b) finanční zdroje,
- c) informační zdroje a
- d) lidské zdroje.

Je nutné, aby byly neustále shromažďovány, propojovány a uváděny do pohybů. Lidské zdroje jsou jako jediné neobnovitelné (Koubek, 2002).

### **2.1.1 Podstata lidského kapitálu v ekonomice**

Formování současné ekonomiky je spojeno s novým systémem tvorby bohatství, které má velký vliv na hospodářskou prosperitu a vývoj lidské civilizace. Tento vývoj se vyznačuje posunem od průmyslové ekonomiky ke znalostní ekonomice a znalostní společnosti. Podstatou je lidský zdroj (člověk) disponující intelektuálním kapitálem, a pokud chce společnost dosáhnout vysokého celkového kapitálu, musí průběžně investovat do lidského kapitálu, a to do vzdělávání, vědy, informačních a komunikačních zařízení. K těmto změnám přispívá převážně posun od tradičního dominantního postavení výrobce k nadvládě zákazníka a spotřebitele. Nové preference spotřebitele, který chce stále nové výrobky, služby, jež jsou výkonnější, lepší a bezpečnější. Pokud chce podnik na trhu přežít a být úspěšný, musí tyto požadavky zákazníků uspokojovat. Inovace zde hraje velkou roli a stávají se dominantním prvkem rozvoje hospodářství a společnosti. Je potřeba zdokonalovat a rozšiřovat schopnosti a znalosti člověka, který dokáže díky těmto získaným vědomostem vytvářet potřebné inovace. Proto je kladen velký důraz na systematické vzdělávání zaměstnanců. Pro stejný proces výroby se vyžaduje stále méně fyzického kapitálu – investování do strojového vybavení, materiálu, pracovní síly, to ale neznamena menší význam tohoto kapitálu. Jde jen o změnu priorit a hnacím pohonem hospodářského a sociálního pokroku se stávají vědomosti a poznatky, ne stroje, které mohou být sebedokonalejší (Vojtovič, 2011).

## **2.2 Řízení lidských zdrojů**

V průběhu 50. a 60. let se ve vyspělých zemích začala formovat nejnovější koncepce personální práce. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem podnikového řízení a také jeho nejdůležitější složkou. Tímto postavením je brána lidská pracovní síla jako nejdůležitější výrobní vstup a hnací síla činností organizace (Koubek, 2007).

Armstrong (2002, str. 27) definoval řízení lidských zdrojů jako „strategický a logický promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů“.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) se řízení lidských zdrojů zabývá vším, co se vztahuje k lidem v pracovním procesu, jako např. propojení schopností člověka s pracovním místem, jeho chování ke spolupracovníkům či k nadřízeným v organizaci,

odpovědnost k vykonávané práci nebo také osobní uspokojení z výsledků této práce nebo z vlastního rozvoje.

V řízení lidských zdrojů by měl být kladen důraz zejména na:

- zájmy managementu,
- integraci strategie lidských zdrojů do strategie podniku (strategický přístup),
- chápání lidí jako majetku, do něhož se investuje za účelem dosažení cílů podniku a posílení jeho zájmů,
- přidanou hodnotu, její tvorbu, k níž dochází prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu,
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace,
- potřebu silné kultury v podniku, jež je posilována za pomoci komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.

Kociánová (2010) uvádí, že uplatnění strategického získávání a rozmisťování schopné pracovní síly dopomůže k dosažení konkurenční výhody. Velmi důležitým článkem organizace jsou dobré mezilidské vztahy. Pracovníci by se měli podílet na formování týmů a na jejich vzájemné spolupráci.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) řízení lidských zdrojů není záležitostí pouze personalistů a personálních útvarů, ale týká se všech manažerů podniků současné doby.

David Guest stanovil čtyři cíle politiky, které mohou být využívány jako kritéria pro oblast řízení lidských zdrojů:

1. **Strategická integrace** vyjadřuje, jak je podnik schopen integrovat záležitosti lidských zdrojů do strategických plánů, čímž si podnik zajistí soulad mezi různými vlastnostmi řízení lidských zdrojů, a tak jednotlivým manažerům umožní hledisko řízení lidských zdrojů brát v úvahu ve svém rozhodování.
2. **Vysoká míra oddanosti** vytváří zaměstnancům pocit závazku, který zaručí chování v zájmu stanovených cílů a postojů organizace.
3. **Vysoká kvalita** je cíl, který se dotýká všech aspektů manažerského chování. Tento cíl ovlivňuje kvalitu zboží a poskytovaných služeb, také zahrnuje řízení zaměstnanců a investování do vysoce kvalitních zaměstnanců.
4. **Flexibilita** je vnímána jako funkční flexibilita, díky které se ve firmě vytváří možnost existence přizpůsobivé organizační struktury, která pomáhá snadno zvládat inovace.

### 2.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

**Personální činnosti** (služby, funkce) jsou aktivity směřující k plnění úkolů řízení lidských zdrojů. Představují výkonnou část personální práce. Seřazení personálních činností má svou logičnost. Mezi základní členění patří (stručný výčet) :

1. vytváření a analýza pracovním míst,
2. personální plánování,
3. získávání, výběr a přijímání pracovníků,
4. hodnocení pracovníků,
5. rozmisťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
6. odměňování,
7. vzdělávání pracovníků,
8. pracovní vztahy,
9. péče o pracovníky,
10. personální informační systém (Koubek 2011).

### 2.2.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) se pod pojmem strategické řízení lidských zdrojů rozumí přístup, pomocí něhož můžeme rozhodovat o podnikových záměrech, týkajících se podstatné složky podnikatelské strategie podniku, a to je lidí. Jedná se o vzájemné vztahy mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením. Strategické řízení lidských zdrojů řeší celkové zaměření podniku v oblasti zabezpečování cílů strategie podniku prostřednictvím lidí. Jedná se o dlouhodobý přístup k řešení záležitostí týkajících se lidí, kteří tvoří součást strategického úsilí podniku. Tyto záležitosti jsou především spojené se strukturou, kulturou, efektivností a výkonností organizace a přizpůsobením budoucím potřebám a požadavkům, stejně jako řízení změn.

Jeden z cílů strategického řízení lidských zdrojů je vytváření a udržování konkurenční výhody podniku, kterého se snaží dosáhnout prostřednictvím správných rozhodnutí a aktivit týkajících se řízení zaměstnanců na všech úrovních podniku.

Strategické řízení je postupný proces, který řeší cíle i nástroje. Zatím co cíle představují vizi, jak bude něco vypadat za několik let, tak nástroj představuje, jak bude tato vize realizována.

V souvislosti s tímto tématem existují zavedené a často používané klíčové pojmy:

- **Konkurenční výhoda** – firma vytváří hodnotu pro zákazníka, a tím se soustavně zlepšuje vlastní postavení.
- **Způsobilost zdrojů** – udržování souladu mezi zdroji a příležitostmi.
- **Kritické faktory úspěchu** – týká se oblasti výkonnosti, které jsou velmi důležité při dosahování podnikových cílů.

## 2.3 Vzdelávání a rozvoj zaměstnanců

V současné době není jednoduché vystačit si se znalostmi, které si člověk osvojil v průběhu studijních let, aby mohl fungovat jako pracovní síla a byl zaměstnatelný. Neustálé zvyšování požadavků společnosti na znalosti a dovednosti člověka je dnešním trendem, proto se vzdělávání a formování pracovních schopností stává celoživotním procesem. Aby byla organizace úspěšná a konkurenceschopná, musí být připravená a flexibilní vůči změnám v tržním prostředí, což jí především zajišťují pracovníci. Proto už nestačí tradiční metody vzdělávání, jako je např. adaptace, doškolování či přeškolení, ale stále více jde o rozvojové aktivity jako například koučování, 360° zpětná vazba nebo také development center (Koubek, 2001).

Během procesu vzdělávání člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Kociánová (2010) rozlišuje čtyři typy vzdělávání:

1. **instrumentální vzdělávání** – vede k lepšímu vykonávání práce, vhodné vzdělávání při výkonu práce,
2. **poznávací (kognitivní) vzdělávání** – sleduje zlepšení znalosti a pochopení věcí;
3. **citové (emoční) vzdělávání** – směřuje k formování postojů a pocitů,
4. **sebereflekující vzdělávání** – umožňuje formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování a v důsledku toho vytváření nových znalostí.

Mezi důvody, proč se musí organizace věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků patří například:

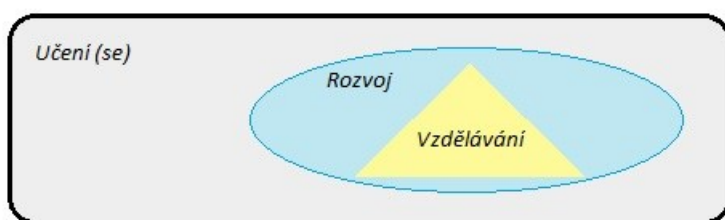
- objevují se nové poznatky a vznikají nové technologie, čímž znalosti a dovednosti lidí stále rychleji zastarávají,
- měnící se potřeby lidí mají vliv na proměnlivost trhu zboží a služeb,
- často se mění technika a technologie v organizacích,

- častější změna organizace, kterou musí lidé zvládat,
- větší důraz na kvalitu výrobků a služeb a na službu zákazníkovi,
- změna organizace práce, povaha práce i způsoby řízení,
- globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit,
- nutnost snižování nákladů a lepšího využití technických zařízení a technologií,
- mění se hodnotová orientace lidí, to znamená, že se lidé chtějí vzdělávat, aby se uchytili na pracovním trhu,
- péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků tvoří dobrou image organizace, roste konkurenceschopnost (Koubek, 2001).

### 2.3.1 Složky procesu učení

Podle Dvořákové (2012, str. 284) „úspěšnost rozvojových programů často závisí jen na správném pochopení rozdílu mezi učením, vzděláváním a rozvojem a vztahu mezi nimi.“

Obr. 2.1 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 31.

**Učení (se)** je proces změny, při kterém dochází k osvojení nových znalostí, zlepšování dovedností, zdokonalování schopností, vylepšováním způsobilostí nebo sdílením zkušeností. Není to pouze organizační záležitost, kdy se záměrně něco snažíme naučit, ale jde také o spontánní učení, které může probíhat - aniž o tom víme. Učení (se) je širší pojem než rozvoj a vzdělávání viz obr. 2.1.

**Rozvoj** je dosažení žádoucí změny prostřednictvím organizovaného učení (se). Jedná se o růst nebo realizaci osobních schopností a potenciálu za pomoci různých vzdělávacích aktivit a praxe (Hroník, 2007).

**Vzdělávání** je jeden ze způsobů učení (se). Dochází k rozvoji znalostí, hodnot a vědomostí obecně potřebných ve všech oblastech života. Z toho vyplývá, že se nemusí



jednat o znalosti a dovednosti pouze vztahující se k oblastem pracovní činnosti (Amstrong, 2007).

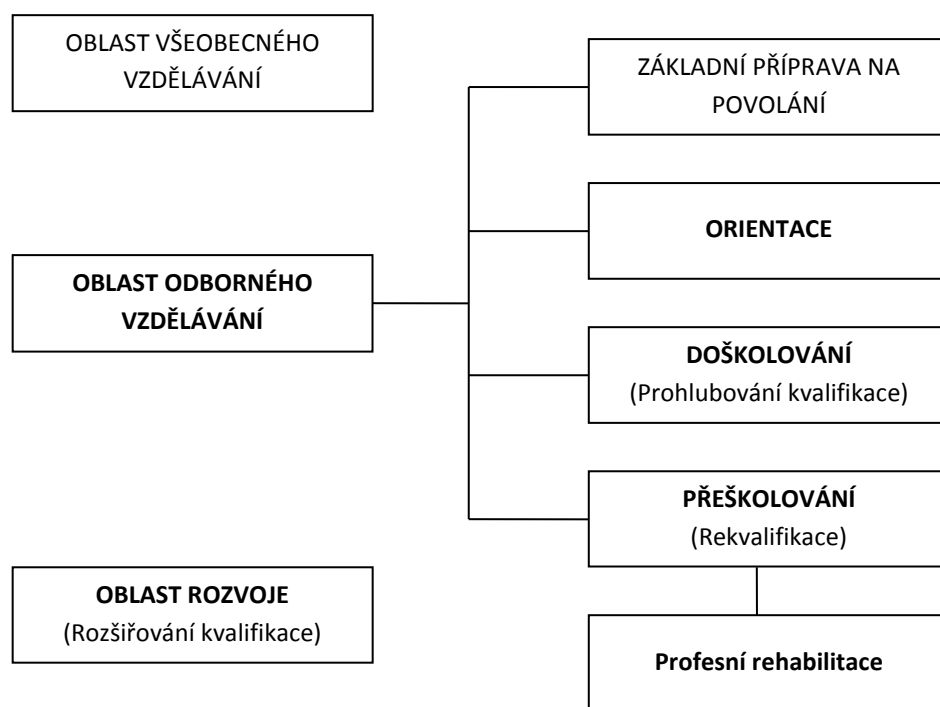
### 2.3.2 Formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka organizace

K **formování pracovních schopností člověka**, v obecném slova smyslu, dochází v průběhu celého jeho života, bez ohledu kde, kdy nebo proč. V případě **formování pracovních schopností pracovníka organizace** jde o aktivitu, která souvisí s prací v konkrétní organizaci, kterou pracovník vykonává. Tyto dva pohledy spolu úzce souvisí, proto se zaměstnavatel angažuje ve formování pracovních schopností člověka.

V systému formování pracovních schopností člověka se rozlišují tři oblasti (Schéma 2.1):

- a) oblast všeobecného vzdělávání,
- b) oblast odborného vzdělávání,
- c) oblast rozvoje.

**Schéma 2.1 Systém formování pracovních schopností člověka**



Poznámka: Tučným písmem jsou označeny vzdělávací a rozvojové aktivity, které bývají součástí vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Zdroj: KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, 349 s. ISBN 80-7261-033-3, s 240.

V **oblasti všeobecného vzdělávání** se řeší sociální rozvoj jedince (jeho osobnosti). Zde se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti, a pomocí nichž získává a rozvíjí specializované pracovní schopnosti i další vlastnosti.

**Oblast odborného vzdělávání** (oblast formování kvalifikace nebo odborné/profesní přípravy) je označována ve světě jako *training* (v širším pojetí). Je to proces přípravy na povolání, formování a aktualizování znalostí a dovedností, které jsou potřeba na určité zaměstnání nebo pracovní místo. Zahrnuje oblasti k formování pracovních schopností pracovníka v organizaci, tj. *základní příprava na povolání, orientace*, doškolování (prohlubování kvalifikace) a *přeškolení* (rekvalifikace).

**Oblast rozvoje** (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace) je orientována na získání dalších znalostí a dovedností, které pracovník potřebuje k vykonávání současného zaměstnání (Koubek, 2001).

### 2.3.3 Oblasti vzdělávání

Podle Hroníka (2007) definujeme následující oblasti vzdělávání:

- **Funkční vzdělávání** navazuje na popis práce, je zaměřeno na pracovní způsobilost, která je potřebná k vykonávání určité funkce. Po ukončení bývá často předmětem certifikace.
- **Doplňkové funkční vzdělávání** stírá hranice mezi rozvojem měkkých a tvrdých kompetencí. Má rozšiřující charakter, ovšem to, co je pro někoho funkčním vzděláváním, je pro jiného doplňkovým.
- **Manažerské vzdělávání** slouží k rozšiřování způsobilostí manažera v praxi. V současné době je velmi žádané, a může mít různé podoby, jako například kurzy vedení lidí, motivování, koučování, delegování, mentoringu nebo kreativních technik.
- **Jazykové vzdělávání** je v dnešní době velmi důležité obzvlášť ve velkých společnostech. Zde se může jednat o učení jak nového jazyka tak i o zdokonalování se v něm. Společnost by se měla vzdáváním cizích jazyků připravovat na možnost propojení s globálními společnostmi nebo na multikulturní složení zaměstnanců uvnitř firmy.
- **IT školení** je nutné na pozicích, kde zaměstnanec pracuje s technologiemi.

- **Účelové vzdělávání** se týká především rozvoje měkkých dovedností, ale není to podmínkou. Jedná se například o efektivní telefonování, často má podobu standardizovaných řešení.
- **Školení ze zákona** je povinné k provedení u všech zaměstnanců. U zaměstnanců se jedná například o odbornou způsobilost dle právních předpisů, školení v intencích Zákona práce, BOZP nebo školení Požární ochrany.

## 2.4 Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Podle Koubka (2007) je dobře organizované systematické vzdělávání pracovníků v organizaci je zárukou efektivního vzdělávání. Je to opakující cyklus, který vychází ze zásad vzdělávací politiky, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

„Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolení, přeškolení a rozvoj, iniciované a financované podnikem“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 82).

Dvořáková (2010) uvádí tyto **přednosti systematického vzdělávání pracovníků**:

- organizace připravuje vlastní pracovníky podle svých potřeb (zajišťuje si potenciál pracovníků z vnitřních zdrojů),
- umožňuje průběžné utváření schopností zaměstnanců tak, aby byly v souladu s potřebami organizace,
- napomáhá ke zvyšování pracovního výkonu a jeho kvality,
- umožňuje efektivně nacházet schopné pracovníky ve vnitřních zdrojích,
- při řízení vzdělávacího procesu jsou průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka nižší než při chaotickém, neřízeném vzdělávání,
- umožňuje zdokonalování vzdělávacích procesů (ze záznamů z předchozí realizace vzdělávání – zpětná vazba účastníků, hodnocení efektivnosti, užitku vzdělávání),
- zvyšuje motivaci ke vzdělávání pracovníků,
- zlepšuje vztah pracovníků k organizaci,
- zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce,
- podporuje šance pracovníků na kariérní postup,
- přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů,
- upevňuje pozici pracovníka na trhu práce.

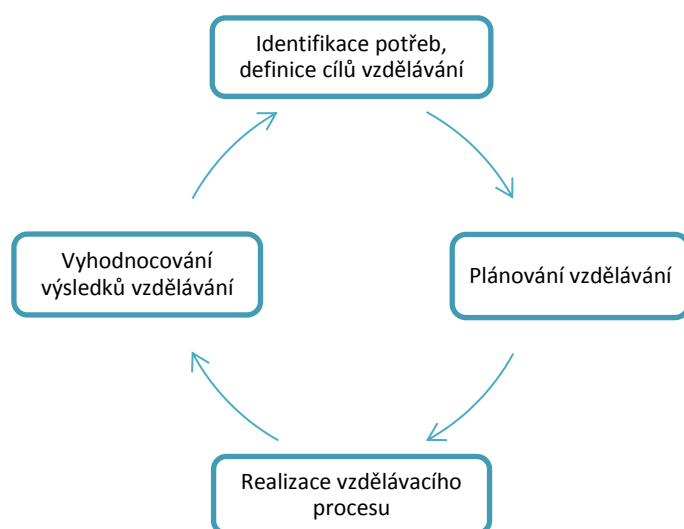
Efektivní vzdělávání zahrnuje zejména rozvíjení kompetencí, ekvivalentem jsou pojmy kvalifikace či odborná způsobilost. Jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 70) „schopní lidé jsou ti, kteří odvádějí od nich očekávaný, požadovaný výkon. Jsou tedy schopni využívat svých znalostí, vědomostí a dovedností k dosahování cílů a standardů předepsaných pracovnímu místu, které zastávají.“ Kompetenci můžeme zjednodušeně chápat jako schopnost člověka se určitým způsobem chovat.

Podnikové vzdělávání mohou provádět interní odborníci, vlastní vzdělávací podnikové zařízení nebo externí vzdělávací instituce. Efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces, tvořený čtyřmi fázemi, které jsou znázorněny ve Schématu 2.2 (Vodák, Kucharčíková, 2011).

**Cyklus systematického vzdělávání má čtyři fáze:**

1. identifikace potřeb vzdělávání pracovníků,
2. plánování vzdělávání,
3. realizace vzdělávacího procesu,
4. vyhodnocení výsledků vzdělávání.

**Schéma 2.2 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců**



Zdroj: VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8, s. 84.

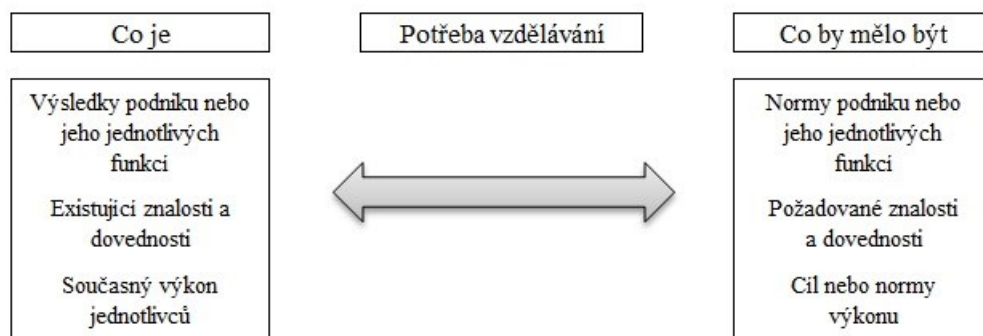
### 2.4.1 Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků

Identifikaci potřeby vzdělávání provádíme pomocí analýzy, která umožňuje zjistit nedostatek ve vzdělávání pracovníka, týmu nebo podniku z hlediska požadovaných kompetencí. Stávající kompetence pracovníka se vždy porovnávají se stanovenými kompetencemi příslušného pracovního místa, tento vztah je znázorněn ve Schématu 2.3 (Barták, 2007).

Spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, identifikuje také výkonnost jednotlivců, týmů a podniku a porovnává zjištěné údaje s požadovanou úrovní (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Řešením srovnávací analýzy je zjištění rozdílu mezi očekáváním a realitou, který je potřeba eliminovat, a zaměřit se na ty mezery, které lze odstranit vzděláváním. Dalším řešením je vytvoření návrhu vhodného vzdělávacího programu na snížení zjištěného rozdílu (Barták, 2007).

**Schéma 2.3 Potřeba vzdělávání**



Zdroj: AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 498.

Každé pracovní místo klade na pracovníka určité požadavky. S jednoduchou prací jsou spojeny menší požadavky, pracovník neřeší složité úkoly a jde spíše o rutinní záležitost. Složitější práce však vyžaduje speciální znalosti, pochopení složitějších principů a vazeb, speciální dovednosti, vysokou kvalitu práce, spolupráci s ostatními pracovníky, jejich řízení, rozhodování. Potřeby vzdělávání pracovníků jednotlivých profesních skupin jsou ovlivněny například změnou vyvolanou technickým rozvojem, zavedením nové technologie nebo novou organizací výroby či práce.

Možných zdrojů informací nezbytných k identifikaci potřeb vzdělávání je velké množství, ovšem jejich pořadí důležitosti se nedá jednoznačně určit. Proto si každá organizace sama určí, které zdroje jsou pro ni více či méně důležité při identifikaci potřeb vzdělávání. Může jim být například potřeba vyplývající ze soustavného sledování pracovního výkonu pracovníků, kvality jeho výstupu, využívání zdrojů, aktivity během pracovní doby, stability pracovníků na jednotlivých pracovních místech nebo v celé organizaci (Koubek, 2007).

K získání informací se analyzuje širší nebo užší škála údajů, které organizace získá ze svého informačního systému a zvláštních šetření. Podle Koubka (2007) jde o tři skupiny údajů:

1. *Údaje týkající se celé organizace* – struktura organizace, např. její výrobní program nebo program činnosti, trh, na kterém působí a zdroje, také údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace, o pracovní neschopnosti pro nemoc či úraz, absence aj.
2. *Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností* – popisy pracovních míst a jejich specifikace, informace o stylu vedení apod.
3. *Údaje o jednotlivých pracovnících* – např. personální evidence, záznamy o hodnocení pracovníka, záznamy o vzdělání, kvalifikaci a absolvování vzdělávacích programů, výsledky testů, záznamy z rozhovorů s pracovníkem, nebo různé průzkumy, ve kterých jsou znát postoje a názory jednotlivých pracovníků a jejich nadřízených.

Koubek (2007, str. 263) také uvedl, že „velmi důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání bývají materiály pravidelného hodnocení pracovníků, hodnocení jejich pracovního výkonu.“ Pro snadnější identifikaci potřeb vzdělávání je rozhodující, jak detailně jsou rozvedeny nedostatky pracovníka a jejich příčiny v hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu. Čím podrobnější je zápis, tím je identifikace snazší.

#### **2.4.2 Plánování vzdělávání**

Na základě identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje je vypracován návrh vzdělávacího programu (plánu, projektu), ve kterém je uvedeno, co bude předmětem vzdělávání a rozvoje a kdo se bude těchto vzdělávacích programů účastnit.

Návrh **vzdělávacího programu** se skládá ze **tří fází**, a to z:

- **Přípravné fáze** zahrnující v sobě *identifikaci potřeb*, jež pomáhá vyhledat nejdůležitější problémy a potřeby a určit, které z nich budou řešeny prostřednictvím vzdělávání



nebo organizačními změnami. Dále se zabývá *analýzou účastníků*, kde se zjišťují jejich individuální potřeby a schopnosti učit se, a také stanovením *jasných a přesných cílů*, které jsou důležité pro volbu obsahu a množství vědomostí, postojů a dovedností, jež by se měly změnit v průběhu vzdělávacího programu.

- **Realizační fáze** obsahující zpracování jednotlivých etap vzdělávacího programu, stanovení pracovních úkolů, náplně a pořadí jednotlivých učebních hodin. Výsledkem je sestavení učebních osnov, které nám znázorňují, jakými způsobem bude vzdělávání probíhat. Efektivní vzdělávání v souladu s osnovami a cíli nám zaručí vhodný výběr metod a prostředků vzdělávání a rozvoje.
- **Zdokonalovací fáze**, kde je každá část vzdělávacího programu hodnocena vzhledem ke stanoveným cílům vzdělávání, a jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

U stanovení vzdělávacích cílů je velmi důležité, aby byly v souladu se strategií vzdělávání a rozvoje v organizace, dále musí splňovat základní atributy cílů (SMART) a na jejich stanovení by se měli podílet samotní účastníci programu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Barták (2007) uvedl tuto **charakteristiku cílů SMART**:

- *specifické* – cíle se musí vztahovat k vymezeným potřebám,
- *měřitelné* – musí vycházet ze stanovených výkonnostních standardů,
- *akceptovatelné* – cíle musí vyjadřovat, za jakých podmínek a v jakém čase je lze vyhodnocovat, nesmí být nereálné,
- *realistické* – musí umožňovat hodnocení individuálních studijních výsledků a hodnocení vzdělávací nebo rozvojové aktivity,
- *termínované* – musí být splněn ve stanovený čas.

**Plán vzdělávání zaměstnanců má odpovědět na následující otázky:**

1. *Jaké* vzdělávání má být zabezpečeno? (obsah)
2. *Komu* bude vzdělávání poskytnuto? (jednotlivci, skupiny, kritéria výběru účastníků)
3. *Jakým způsobem*? (na pracovišti/mimo, metody vzdělávání)
4. *Kým* bude realizováno vzdělávání? (interní/externí vzdělavatelé, organizace sama nebo externí instituce)
5. *Kdy* a v jakém období se uskuteční vzdělávání? (časový plán, termín)

6. *Kde se vzdělávání uskuteční?* (místo konání, zajištění ubytování, stravování, dopravy)
7. *Za jakou cenu, jaké jsou náklady na vzdělávání?* (rozpočet)
8. *Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnosti jednotlivých vzdělávacích akcí?* (metody hodnocení, kdo a kdy bude hodnotit) (Bláha a kolektiv, 2013).

Jeden z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků je správná volba *metod vzdělávání*. Také musíme zvolit, kdo bude vzdělávat pracovníky, internista či externista, zda u nás ve firmě nebo v jiné instituci. Těmto metodám bude věnována kapitola 2.5.

### 2.4.3 Realizace vzdělávacího procesu

Po ukončení fáze plánování vzdělávání můžeme začít realizovat konkrétní vzdělávací aktivity, které vychází ze stanoveného vzdělávacího projektu. Realizační fáze se skládá z několika prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

*Cíle* by měly být tvořeny v souladu s identifikovanou potřebou vzdělávání a říkají, co budou účastníci daného vzdělávacího kurzu po absolvování schopni dělat. *Vzdělávací program* obsahuje časový harmonogram, obsah (témata), použité metody a pomůcky. Potřebné je také nějakým způsobem pracovníka *motivovat* ke vzdělání, aby vzdělávací proces byl efektivní a účinný. Klíčovým prvkem podnikového vzdělávání jsou *účastníci*, protože právě jim je vzdělávání určeno. Po stanovení cílů, kterých chce podnik dosáhnout, je třeba zvolit vhodnou *metodu* vzdělávání (viz kapitola 2.5), která je nejdůležitější součástí fáze plánování. Posledním prvkem realizační fáze jsou *lektori*, na které je kladeno mnoho nároků. Významným předpokladem úspěšného vzdělávání jsou osobnostní předpoklady lektorů. Lektor musí mít vysokou odbornost a měl by umět účastníky vzdělávací akce zaujmout probíraným tématem. Má za úkol akci připravovat, realizovat a vyhodnocovat. Musí správně podat dané skupině posluchačů požadované téma. Dobrý lektor účastníky podporuje, poslouchá, povzbuzuje a poskytuje jim zpětnou vazbu (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Podle Armstronga (2007) je vzdělávání potřeba neustále monitorovat, aby byl zabezpečen jeho průběh podle stanoveného plánu a schváleného rozpočtu. Po skončení každého vzdělávacího projektu je potřebné ho vyhodnotit, aby se prověřily požadované výsledky.

Optimální je vyhodnotit vzdělávací akci ihned po ukončení, a po té také provést hodnocení vzdělávací akce s časovým odstupem.

#### 2.4.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Poslední etapou procesu je vyhodnocování vzdělávání. Poskytuje zpětnou vazbu pro hodnocení efektivnosti vzdělávacího procesu, je nejdůležitější, avšak nejobtížnější částí, jelikož je náročná na analýzu a shromáždění potřebných informací k hodnocení úrovně získaných znalostí, změření celkových vynaložených nákladů a také na čas, strávený u těchto činností.

Podle Armstronga (2002, str. 514) se „již ve fázi plánování vzdělávání musejí vytvořit základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání. Současně je třeba zvážit, jaké informace potřebné pro hodnocení kurzů je třeba získat a analyzovat.“

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je vyhodnocování vzdělávacího programu „komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy a náklady tohoto programu.“ U procesu se také ověřuje návratnost investic.

***Efektivnost vzdělávání*** je z velké části ovlivňováno zvolenými kritérii vyhodnocování. Obecně lze tyto kritéria rozdělit do dvou základních skupin:

1. *Vnitřní kritéria* – souvisí s obsahem vzdělávacího programu. Řadíme zde například reakce účastníků na průběh školení, jejich vlastní hodnocení.
2. *Vnější kritéria* – týkají se konečného cíle celého vzdělávacího procesu. Měří některé aspekty výkonu, například hodnotu výkonu, změnu v nákladech a v objemu prodeje. S vnějšími kritérii souvisí dva druhy problémů: obtížně se měří ve stejných kvantifikovatelných jednotkách jako náklady a těžko se zjišťuje, zda změny ve výkonu byly způsobeny právě vzděláváním (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Při ***zjišťování a hodnocení účinků vzdělávání*** je vhodné aplikovat konkrétní přístupy modely a metody. Zvolit by se měl takový přístup, který umožní sledovat například výkonnost, chování, zájem a spokojenost účastníků. Může být prováděno ve třech časových úsecích:

- *Před vzdělávací aktivitou* – počet lidí, kteří vyjádřili o danou vzdělávací akci zájem; počet lidí, kteří se na vzdělávací akci přihlásili.
- *Při ukončení vzdělávací akce* – vyjádření spokojenosti účastníků se vzděláváním;

měřitelnou změnu znalostí na konci vzdělávací akce; schopnost řešit simulované situace a ochotu využít vzděláváním získané vědomosti.

- *S odstupem času* – spokojenost účastníků i několik týdnů po vzdělávací akci; udržení znalostí a schopnost řešit simulované situace a problémy s odstupem času; ochotu i několik týdnů po vzdělávání používat získané vědomosti v praxi.

**Při realizaci vyhodnocení vzdělávacího programu je vhodné použít tento postup:**

1. určení **kritérií** vyhodnocování – týká se toho, co chceme ve vyhodnocení zjistit,
2. výběr vhodného **modelu** vyhodnocení – závisí na cíli vzdělávací akce, její délce trvání a rozsahu těchto aktivit; řešeny otázky jako: Jaká je vzájemná dohoda mezi lektory a manažery? Jaké vědomosti a zkušenosti s aplikací modelů mají?,
3. výběr a aplikace konkrétních **metod** pro jednotlivé úrovně použitého modelu.

**Hamblin definoval pětiúrovňový model vyhodnocování:**

- Úroveň 1 – **reakce** účastněných osob na celou vzdělávací akci, co si myslí o užitečnosti vzdělávání, o lektorech a tématech. Co se jim líbilo, co by změnili nebo úplně vynechali.
- Úroveň 2 – **hodnocení poznatků** zjišťuje nové znalosti, dovednosti a postoje školených osob. Získávání informací, do jaké míry byly splněny cíle učení.
- Úroveň 3 – **hodnocení pracovního chování** se zaměřuje na míru změny chování účastníků, uplatnění získaných poznatků a jejich aplikace při výkonu práce i mimo pracoviště.
- Úroveň 4 – **hodnocení na úrovni organizační jednotky** zjišťuje dopad změn v pracovním chování na fungování a výsledky organizační jednotky vzdělávaných zaměstnanců.
- Úroveň 5 – **hodnocení konečné hodnoty** se týká zjišťování získaného prospěchu podniku jako celek ze vzdělávání z hlediska vyšší ziskovosti, růstu apod. Tato úroveň je nejobtížnější, protože se vztahuje do kategorie posuzování efektivitu a úspěšnosti podniku (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Bláha a kolektiv (2013) uvádí **Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení**, který původně zahrnoval čtyři úrovně hodnocení. Pátou úroveň přidal později Jack Phillips. Tento model vyhodnocuje různé parametry spojené s efektivitou vzdělávání, kde na sebe postupně navazují jednotlivé úrovně hodnocení a informace z každé předešlé úrovně slouží

jako základ pro hodnocení vyšší úrovně. Model má tedy 5 úrovní, a to úroveň *reakce, učení, chování, výsledků a návratnosti investic*.

Dokončené hodnocení vzdělávacího programu může sloužit jako podklad pro identifikaci potřeb, plánování a realizaci dalšího budoucího vzdělávacího programu.

#### **2.4.5 Přínosy vzdělávání**

Při volbě vzdělávacího programu musíme taky hledět na to, jaký přínos bude mít pro organizaci.

Mezi **přínosy vzdělávání** patří:

- lepší využití potenciálu zaměstnanců,
- lepší využití zařízení a systémů,
- zvýšení výkonu,
- snížení fluktuace,
- zvýšení spokojenosti zákazníků (Vodák, Kucharčíková, 2011).

#### **2.5 Metody vzdělávání a rozvoje**

Po vymezení cílů vzdělávání, kterých chce podnik dosáhnout, je třeba zvolit vhodnou metodu k jejich naplnění. Ovšem neexistuje žádný jednoznačný návod k výběru nejvhodnější a nejúčinnější metody, protože volba je podmíněna různými okolnostmi vztahujícími se k podniku, k zaměstnancům a k jejich vzdělávacím cílům. Ve výběru může záležet na zaběhnutém stylu a kultuře učení, které jsou v podniku používány. Je vhodné metody učení měnit. Pro dosažení lepších výsledků je vhodná kombinace vzdělávacích metod a také je nutné brát ohled na individuální učební styl účastníků. Úkol těchto vzdělávacích metod je rozvíjet tvořivost a flexibilitu zaměstnanců, a také ochotu přijímat změny a reagovat na ně, proto by měly také používat moderní technické podpůrné prostředky (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Postupem času se ve vzdělávání vytvořilo velké množství metod, které můžeme rozdělit podle Koubka (2002) do dvou velkých skupin:

1. **Metody vzdělávání na pracovišti „on the job“** – jedná se o metody vzdělávání, které se vztahují k určitému pracovnímu místu, zaměstnanec vykonává běžné pracovní povinnosti. Tyto metody jsou nejvhodnější pro vzdělávání dělníků.

2. **Metody vzdělávání mimo pracoviště „off the job“** – jsou používány ke vzdělávání v organizaci i mimo ni. Například ve školách, ve zvláštních zařízeních jako jsou trenažerové nebo počítačové učebny, na vývojových pracovištích apod. Tato skupina je vhodná pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.

**Mezi první skupinu metod „on the job“, tj. vzdělávání při výkonu práce na pracovišti, můžeme zařadit například metody:**

- *Instruktaž při výkonu práce* – tato metoda je mezi podniky nejčastěji využívána, jedná se totiž o nejjednodušší způsob zácvičení, v němž zkušený pracovník předvede pracovní postup novému nebo méně zkušenému pracovníkovi (v případě potřeby opakovaně), který jej při provádění pozoruje a následně napodobuje, a tím si osvojí tento postup při plnění svých pracovních úkolů.
- *Counselling* – patří k nejnovějším metodám. Jde o vzájemné konzultování a ovlivňování mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, nadřízeným a nadřízeným. Vzdělávaný se vyjadřuje ke všem problémům své práce i k procesu vzdělávání.
- *Pověření úkolem* – jedná se o častou metodu, kdy je vzdělávaný pracovník pověřen svým vzdělavatelem (nadřízeným) splnit určitý úkol. K tomu má vytvořené všechny potřebné podmínky a vybaven příslušnými pravomocemi, přičemž je stále sledován.
- *Rotace práce* – tato metoda přispívá k flexibilitě pracovní síly pracovníka, a tak i k celkové flexibilitě organizace. Vzdělávaný pracovník je postupně pověřen různými pracovními úkoly v různých částech organizace (pracovištích, úsecích) vždy na určité období. Výhoda v rotaci práce je v získání nových zkušeností a schopností pracovníka, a ruší monotónnost práce.
- *Pracovní porady* – během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty, které se týkají jak vlastního pracoviště, tak i celé organizace či jiné oblasti zájmu. Tato metoda může přispívat i k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků (Koubek, 2002).

**Do druhé skupiny metod „off the job“ (vzdělávání mimo pracoviště), které jsou často používány k hromadnému vzdělávání skupin účastníků, můžeme zařadit například tyto metody:**

- *Přednáška* – je zaměřena na zprostředkování a předání teoretických znalostí od přednášejícího k posluchačům.



- *Přednáška s diskusí (seminář)* – zde je vhodné přednášet pro menší počet lidí, převážný čas je věnován diskuzím k danému tématu. Výhoda je zapojení posluchačů a tím i lepší zapamatování a pochopení předávaných znalostí.
- *Demonstrování* – zprostředkovává znalosti a dovednosti pomocí audiovizuální techniky, počítačů nebo trenažérů, kde je předveden pracovní postup. Tato metoda se používá převážně u dělníků v organizaci.
- *Modelové situace a jejich řešení* – jedna z variant případových studií. Jedná se o vytvoření různých variant situací, které mohou nastat, a vhodných reakcí při jejich řešení.
- *Workshop* – jsou zde řešeny praktické problémy, a to v týmech a z komplexnějšího hlediska. Patří mezi metodu případových studií.
- *Brainstorming* – je rovněž variantou případových studií. Jde o techniku, která umožní vytvoření velkého množství návrhů způsobu řešení zadaného problému v relativně krátkém čase. Každý z účastníků ve skupině volně přednáší své nápady, které nesmí být kritizovány, ovšem vyjádřit se k nim mohou posléze ve společné diskuzi, kdy dochází k regulaci počtu těchto navržených řešení. Cíl brainstormingu je vytvořit optimální řešení problému pomocí vyřčených návrhů. Použití může být v rámci workshopu)
- *Simulace* – kombinuje případové studie a hraní rolí. Účastníci vzdělávání dostanou vypracovaný scénář situace, kterou musí vyřešit řadou rozhodnutí během stanovené doby. Převážně se jedná o běžné vyskytující se situace v práci vedoucích pracovníků.
- *„Outdoor training“ tzv. „učení hrou“* – jedná se o hry či akce spojené se sportovními výkony, které mají zábavnou formou učit manažerským dovednostem a zdokonalovat je. Místo průběhu této metody může být například tělocvična, upravená učebna nebo volná příroda. Zpravidla jde o kolektivní řešení zadaného úkolu. Při volbě této metody musíme dávat pozor, pro jaký kolektiv ji volíme (mladí, staří). Používá se také k prohloubení komunikace vedoucích pracovníků (Koubek, 2002).

## 2.6 Role a odpovědnost ve vzdělávání a rozvoji

Podle Jacksona, Schulera a Wenera (2011) hrají v procesu vzdělávání a rozvoje všichni jeho účastníci určitou roli a s ní na sebe přebírají jistou dávku odpovědnosti. Tyto role účastníků jsou:

## **Linioví manažeři**

- Analyzují potřeby zaměstnanců v organizaci a spolupracují s personalisty z hlediska identifikace potřebných změn v důsledku vytvořených podnikových plánů.
- Pracují se zaměstnanci, aby vytvořili jejich individuální plány na vzdělávání a rozvoj.
- Podílí se na vytváření vzdělávacích a rozvojových programů.
- Podporují zaměstnance, aby se účastnil na vzdělávacích a rozvojových akcích a posilují převod nově naučeného chování do výkonu práce.
- Realizují některé z metod vzdělávání „on the job“. Zajišťují mentoring a koučink.
- Podílí se na měření efektivity vzdělávacích a rozvojových aktivit.

## **Personalisté**

- Spolu s liniovými manažery identifikují vzdělávací a rozvojové potřeby firmy. U zaměstnanců evidují věk, kvalifikaci a popis pracovního místa.
- Asistují zaměstnancům a manažerům v identifikování jejich individuálních vzdělávacích a rozvojových potřeb.
- Komunikují se zaměstnanci o vzdělávacích a rozvojových příležitostech a informují o přínosech z účasti na nich.
- Rozvíjí a spravují vzdělávací a rozvojové aktivity.
- Vzdělávají a trénují liniové manažery jak socializovat, vzdělávat a rozvíjet zaměstnance.
- Hodnotí účinnost vzdělávacích a rozvojových aktivit.

## **Zaměstnanci**

- Snaží se porozumět cílům vzdělávacích a rozvojových příležitostí a přijmout odpovědnost celoživotního vzdělávání.
- Identifikují své vlastní vzdělávací a rozvojové potřeby s personalisty a liniovými manažery.
- Zvažují příležitosti zaměstnání, které přispějí vlastnímu osobnímu rozvoji a dlouhodobé zaměstnatelnosti.
- Aktivně se účastní vzdělávacích a rozvojových příležitostí.
- Pomáhají se socializací, vzděláváním a rozvojem spolupracovníků.
- Podílí se na měření efektivity vzdělávacích a rozvojových aktivit.

### **3. Charakteristika vybrané organizace**

Pro vypracování praktické části své Bakalářské práce jsem zvolila spolupráci se společností ŽDB DRÁTOVNA a.s. Je to společnost s více než 125 letou tradicí a výhodnou polohou ve střední Evropě, jejíž snahou je poskytovat špičkové výrobky a služby v souladu s heslem „Železná tradice kvality“.

Nejprve je popsán historický vývoj společnosti, poté její současnost, organizační struktura, zaměstnanci a analýza lidských zdrojů.

#### **3.1 Historie společnosti**

Počátek vzniku současné společnosti ŽDB DRÁTOVNA a. s. se datuje již k roku 1885, kdy Albert Hahn a Heinrich Eisner založili rourovnu v Bohumíně. O tři roky později byl zahájen provoz slévárny na výrobu prvních litinových radiátorů. V roce 1896 byla postavena Moravskoslezskou akciovou společností pro drátěný průmysl bohumínská drátovna, kde byla v roce 1906 zavedena výroba pozinkovaného drátu, první linka tohoto druhu v Evropě. O sedm let později byla zavedena výroba ocelových lan z nízkouhlíkových ocelí a mědi. V roce 1927 byla zahájena výroba patentovaného drátu. Významným byl i rok 1949, ve kterém byla zahájena výroba pružin.

V roce 1958 došlo ke spojení dvou původně samostatných podniků do jednoho s názvem Železářny a drátovny Bohumín. V dalších letech následovalo otevření nového provozu pro výrobu patentovaného drátu nebo také zavedení výroby ocelových kordů a patních lanových kordů do pneumatik.

V roce 1993 byl státní podnik Železářny a drátovny Bohumín převeden na akciovou společnost s názvem ŽDB a.s. a o rok později došlo k dokončení privatizace kupónovou metodou a soukromými investory.

Významný rok byl 2003, ve kterém se Závod rozdělil na pět dílčích závodů - závod Drátovna tažírna patentovaného drátu, závod Drátovna tažírna nepatentovaného drátu, závod Lanárna, závod Ocelové kordy a závod Pérovna a průvlakárna. O tři roky později byly závody Drátovna tažírna patentovaného drátu a Drátovna tažírna nepatentovaného drátu spojena v jeden celek s názvem Drátovna. Později se pod tento název začlenil závod Ocelové kordy, závod Lanárna a provoz výroby průvlaků.

V roce 2012 se na základě rozhodnutí jediného akcionáře společnosti ŽDB GROUP a.s. rozdělila odštěpením a ke dni 1.8.2012 vznikly 3 nové nástupnické společnosti, a to ŽDB DRÁTOVNA a.s., VIADRUS a.s. a MS UTILITIES & SERVICES a.s. (Veřejný seznam a Sbírka listin, cit. 18.3.2014).

### **3.2 Současnost společnosti**

Od 1. října 2012 je ŽDB DRÁTOVNA a.s. novou dceřinou společností Třineckých železáren – Moravia Steel.

V současné době má ŽDB DRÁTOVNA a.s. šest hlavních směrů výroby – tažírna nepatentovaného drátu, tažírna patentovaného drátu, ocelové kordy, lanárnu, pérovnu a drátěnou výrobu. V posledních letech společnost investovala nejen do výrobního zařízení, ale také do infrastruktury, vzdělávání, bezpečnosti práce a ekologie.

ŽDB DRÁTOVNA a.s. patří svým objemem produkce vysokouhlíkových (TPD) a nízkouhlíkových (TND) drátů k hlavním producentům v České republice a také patří i mezi největší producenty ve střední Evropě. Tato výroba drátů má více než stoletou tradici. Společnost je také největším výrobcem ocelových lan a kovových tkanin a sítí v České republice. V současné době je exportováno téměř 85 % lan, a to především do zemí Evropské Unie. Dále společnost vyrábí ocelové kordy, pružiny a průvlaky.

Společnost klade velký důraz na kvalitu produktů a spokojenost zákazníků. Jejím hlavním cílem je výroba vysoce kvalitních výrobků pro náročné zákazníky. Díky její schopnosti rychlého reagování na měnící se požadavky zákazníků se prosazuje na tuzemském i zahraničním trhu. Výrobky společnosti jsou směřovány především do automobilového průmyslu, nábytkářského průmyslu, dopravy, těžby nerostů, zemědělství, stavebního průmyslu a strojírenství. 70 % výrobků je exportováno do zahraničí.

Mezi činnosti společnosti patří také péče o ochranu životního prostředí, již zajišťuje úsek Ekologie, který se stará o eliminaci nepříznivých dopadů výroby na životní prostředí.

### **3.3 Organizační struktura společnosti**

Orgány společnosti ŽDB DRÁTOVNA a. s. je představenstvo a dozorčí rada. V čele ŽDB DRÁTOVNA a.s. je výkonný ředitel. Organizační schéma společnosti, platná od 1.11.2012, je znázorněna v Příloze č. 1.

### 3.4 Zaměstnanci společnosti

Lidský kapitál je pro společnost velmi důležitý. Přístup k zaměstnancům je založen na otevřenosti a vzájemném respektu, proto společnost netoleruje jakékoli projevy diskriminace. Společnost podporuje rozvoj zaměstnanců, rozšiřování jejich pracovních způsobilostí a kariérní růst. Zavazuje se vytvářet vhodné a bezpečné pracovní prostředí a je kladen důraz na ochranu zdraví a bezpečnost práce.

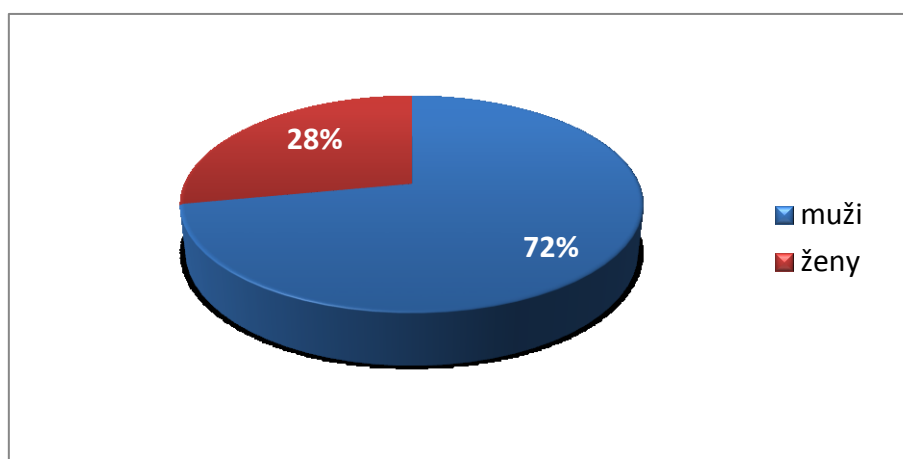
### 3.5 Analýza lidských zdrojů

Společnost ŽDB DRÁTOVNA a.s. patří svou velikostí mezi velké podniky. K 1.1.2014 zaměstnává celkem 1 078 zaměstnanců. Ty lze rozdělit na dvě skupiny, a to na dělníky a technickohospodářské pracovníky (THP). Převážnou část tvoří dělnické profese, které vykonává celkem 881 zaměstnanců, tj. 82% všech zaměstnanců. THP pracovníci tvoří pouze 18% všech zaměstnanců, což je 197 pracovníků.

Následující grafy znázorňují strukturu zaměstnanců podle pohlaví, věku a dosaženého vzdělání.

Z hlediska struktury zaměstnanosti podle pohlaví (viz Graf č. 3.1), je v Drátovnách zaměstnáno 776 mužů a 302 žen. Ve společnosti jsou vykonávány především fyzicky náročnější práce, proto je počet zaměstnávaných mužů více než dvakrát vyšší než počet zaměstnávaných žen.

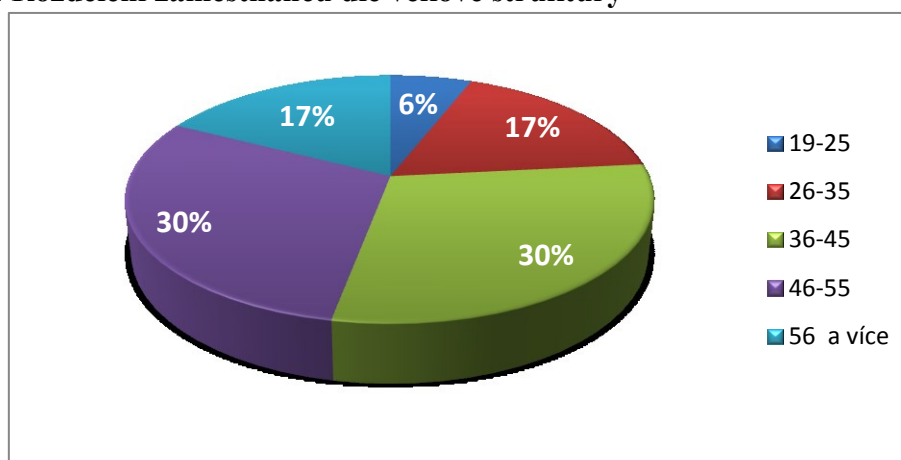
**Graf č. 3.1 Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví**



**Zdroj: Vnitropodnikové materiály – vlastní zpracování**

Z hlediska věkové struktury (viz Graf 3.2) je nejméně zaměstnanců ve věkovém rozmezí 19-25 let, které tvoří 6% z celkového počtu zaměstnanců. Nejvyšší počet zaměstnanců je ve dvou věkových intervalech, a to v rozmezí 36-45 let a v rozmezí 46-55 let, kteří tvoří dohromady 60% všech zaměstnanců. Ve věkových rozmezích 26-35 let a 56 a více let zaměstnává společnost stejný poměr zaměstnanců, a to 17%. Největší rozdíl v počtu mezi muži a ženami je ve věkovém rozmezí 36-45 let, kde je 31% žen a 69% mužů, což je o 38% více mužů. Průměrný věk zaměstnanců činí 44 let a nejstarší zaměstnanec má 74 let.

**Graf č. 3.2 Rozdělení zaměstnanců dle věkové struktury**



**Zdroj: vnitropodnikové materiály – vlastní zpracování**

Následující Tabulka č. 3.1 znázorňuje nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců společnosti. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci se středním odborným vzděláním s vyučením – celkem 587 lidí. Z níže uvedené tabulky můžeme vyčíst, že převážná část zaměstnanců má střední odborné vzdělání, a to 76 % z celkového počtu zaměstnanců. Tato skutečnost souvisí s převažujícím počtem dělnických profesí, u kterých je často potřeba vyučení v oboru.

**Tabulka č. 3.1 Vzdělanostní struktura zaměstnanců**

| Nejvyšší dosažené vzdělání               | Počet zaměstnanců |
|--|-------------------|
| Základní                                 | 120               |
| Nižší střední odborné                    | 10                |
| Střední odborné s vyučením               | 587               |
| Střední (odborné) bez vyučení i maturity | 3                 |
| Úplné střední všeobecné                  | 41                |



|  |            |
|--|------------|
| Úplné střední odborné s vyučením a maturitou | <b>122</b> |
| Úplné střední odborné s maturitou            | <b>100</b> |
| Vyšší odborné                                | <b>1</b>   |
| Bakalářské                                   | <b>15</b>  |
| Vysokoškolské                                | <b>77</b>  |
| Vysokoškolské doktorské                      | <b>2</b>   |

**Zdroj: vnitropodnikové materiály – vlastní zpracování**

#### **4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**

Tato kapitola se zabývá analýzou současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ŽDB DRÁTOVNA a.s. Informace týkající se této problematiky jsou získány osobním jednáním s personalitou a z interních materiálů společnosti.

První část této kapitoly bude zaměřena na představení zavedeného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Ve druhé části bude analyzován, graficky vyhodnocen a slovně interpretován dotazník, ve kterém zaměstnanci organizace hodnotí systém vzdělávání a rozvoje na svém pracovišti.

##### **4.1. Současný systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti ŽDB Drátovna a.s.**

Ve společnosti ŽDB DRÁTOVNA a.s. si důležitost lidských zdrojů uvědomují, a proto se dbá na permanentní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které zaručí úspěšnost společnosti na konkurenčním trhu, přizpůsobení očekávaným změnám, a tak dopomůže plnit podnikové cíle.

Cílem procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti je dosažení odborných a sociálních kompetencí zaměstnanců, které jsou potřebné k jejich výkonu práce v rámci požadavků na pracovní místo.

Ve společnosti ŽDB DRÁTOVNA a.s. funguje oddělení personálních záležitostí, které tvoří 4 pracovníci – vedoucí oddělení, ekonom práce, personalistka a mzdová účetní. Oddělení personálních záležitostí, dále jen OPZ, zajišťuje odbornou a organizační stránku vzdělávání. OPZ spolupracuje s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení, kteří mají na starost stanovit potřebu vzdělávání u svých podřízených, zpracovat plány a žádosti

o zabezpečení vzdělávacích akcí, a po uskutečnění vzdělávacích akcí také vyhodnotit jejich efektivnost.

O možnostech vzdělávání ve firmě se může zaměstnanec dozvědět prostřednictvím firemních katalogů, intranetu a ústně od vedoucích pracovníků.

#### **4.1.1 Identifikace potřeb vzdělávání v organizaci**

Každé pracovní místo zahrnuje přesně stanovené kvalifikační a kompetenční požadavky na pracovníka. Ke vzniku neshod mezi požadovanými a skutečnými kompetencemi zaměstnanců vede spousta příčin. Mezi takové příčiny patří například změny v právních předpisech nebo v technologických postupech, zavádění nových technologií nebo pořízení nových investic, nový systém hodnocení zaměstnanců, výstup z pracovního hodnocení, změna náplně práce, přijetí nového pracovníka nebo zprávy z auditů kvality. Proto je důležité tyto změny sledovat a zjišťovat potřeby ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

Za identifikaci potřeb ve vzdělávání pracovníka odpovídá jeho přímý nadřízený pracovník. Činí tak na základě výše zmiňovaných příčin. Jednou z nich je pracovní hodnocení, které probíhá jako dialog mezi vedoucím oddělení a jednotlivými podřízenými pracovníky. Koná se jednou ročně a jsou hodnoceny zaměstnancovi silné a slabé stránky, jako je výkonnost, aktivita, kvalita výsledků práce a také zda jsou plněny kvalifikační požadavky pracovníka místa. Zaměstnanec se může zmínit, v čem by se chtěl zlepšit, ovšem nadřízený sám posoudí, zda tyto požadované kompetence zaměstnanec potřebuje k vykonávání pracovních činností, a také zda souvisí s výrobním programem firmy a jeho firemní strategií. Výstupem pracovního hodnocení jsou vymezené oblasti, ve kterých zaměstnanec musí rozvíjet své schopnosti a je tak vytvářen roční plán jeho osobního rozvoje.

#### **4.1.2. Plánování vzdělávání v organizaci**

Jednotlivé plány vzdělávání zaměstnanců vedoucí pracovník sumarizuje a podá žádost o potřebu ve vzdělávání a rozvoji svých podřízených zaměstnanců. Tuto žádost předkládá nadřízený pracovník vedoucímu OPZ. Ten tyto žádosti od vedoucích pracovníků sumarizuje, jednotlivé vzdělávací aktivity rozčlení do skupin podle jejich odborného zaměření, a tímto vytvoří roční plán vzdělávacího programu. Dále tento plán ocení, a vytvoří tak plán

vzdělávacího programu v českých korunách, tzv. cenové mapy, a po té vybere její nejlepší variantu.

Pro vzdělávací program se určí z OPZ jeden odpovědný pracovník. Ten se postará o všechny organizační kroky, od získání dodavatelů až po vyhodnocení úspěšnosti vzdělávacích akcí a provedení statistik. Jednotliví dodavatelé vzdělávacích aktivit jsou zvoleni prostřednictvím výběrového řízení. Tito dodavatelé zašlou vypracovaný projekt na jednotlivé vzdělávací aktivity a s autorem nejvyššího projektu je uzavřena smlouva na tuto vzdělávací aktivitu. Po získání dodavatele služby, jsou osloveni vedoucí pracovníci, jichž se vzdělávací aktivity týkají, aby určili do příslušného data, kteří zaměstnanci se toho zúčastní. Po té odpovědná osoba seskupí požadavky vedoucích pracovníků, analyzuje cílovou skupinu vzdělávací aktivity z hlediska socioprofesionálních údajů – věk, provoz, profese a vzdělání. Tyto údaje slouží ke sladění skupiny, aby byla homogenní ke vzdělání, měla podobné znalosti a dovednosti. Potom jsou zaslány dodavateli, a tím se zaručí efektivní vzdělávací aktivita.

V této fázi se tedy vytvoří plán vzdělávání, kde je uvedeno – co bude vzděláváno, kteří zaměstnanci se zúčastní vzdělávací aktivity, způsob a metody použité při vzdělávání, lektoři, termín a čas uskutečnění, místo konání, rozpočet, způsob vyhodnocení vzdělávací akce a její účinnost.

#### **4.1.3. Realizace vzdělávání v organizaci**

Realizace vzdělávacích aktivit probíhá uvnitř organizace interními či externími lektory nebo mimo organizaci ve vzdělávacích institucích. Při specializovaném vzdělávání určené pro malý počet zaměstnanců, firma volí spíše externí vzdělávání. Jestliže se vzdělávání týká celé organizace nebo větší profesní skupiny, firma volí raději interní vzdělávání. Ovšem záleží především, o jaké vzdělávací téma se jedná, a kdo nám může potřebné vzdělávání poskytnout.

Po vytvoření plánu vzdělávací akce a zajištění dodavatele následují kroky vlastní organizace, jež je znázorněna pomocí Schématu organizace realizace vzdělávání v příloze č.2.

U vybrané vzdělávací aktivity se stanoví její název a cíl vzdělávání, který charakterizuje, jaké kompetence by měli získat účastníci po absolvování vzdělávací akce. Jsou zvoleny metody, které budou využity k tomuto vzdělávání. Po té odpovědný pracovník OPZ osloví emailem vedoucí pracovníky, aby nominovali účastníky vzdělávací

aktivity. V emailu je informuje, o jaké vzdělávání se jedná (její název), kdy se bude konat (termín) a také co účastníci získají za kompetence (cíl). Vedoucí pracovníci zašlou do stanoveného termínu jména nominovaných pracovníků na vzdělávací akci.

Cílovou skupinu vzdělávací akce si odpovědná osoba OPZ analyzuje podle věku, kvalifikace a pracovní pozice. Účastníkům vzdělávací aktivity je rozeslán email s Pozvánkou na vzdělávací akci, kde je uvedeno - co je předmětem, kdy a v jakém časovém rozmezí bude uskutečněna vzdělávací aktivita. Tento email je zároveň odeslán vedoucímu pracovníkovi.

Po stanovení účastníků vzdělávací akce si připraví odpovědná osoba Prezenční listinu o účasti na vzdělávací akci a Hodnotící formuláře vzdělávací akce.

Při příchodu na lekci se účastníci podepisují na připravenou prezentační listinu a od lektora obdrží potřebné pracovní materiály, které si ponechají a tak si mohou v průběhu do nich vpisovat své poznámky.

#### **4.1.4. Vyhodnocení výsledků vzdělávání**

Po absolvování vzdělávací akce jsou účastníci povinni provést do Hodnotícího formuláře anonymní hodnocení obsahu programu, organizace a také lektora, kterého hodnotí jak z odborné oblasti (zvládnutí tématu), tak i jeho osobnost (kulturu projevu) a používání vizuální techniky. Vyhodnocení dodavatele vzdělávací akce provádí OPZ. K tomu slouží hodnotící formuláře jednotlivých účastníků, ze kterých se udělá průměr. Také zde hrají roli náklady, počet účastníků, vzdělávací efekt a zpětná vazba účastníků (mimo hodnotící formulář). Pokud se nalezne nějaký nedostatek, pak si OPZ vytvoří náměty na zlepšení a výslednou hodnotu uloží do Systému hodnocení kvality dodavatelů, která je využitelná pro případnou další spolupráci. Informace o účasti pracovníka na vzdělávací aktivitě se evidují v systému personalistiky, a to v Kvalifikační kartě pracovníka.

Hodnocení efektivnosti vzdělávací akce se provádí pomocí zpětné vazby, jejímž smyslem je změřit přínos vzdělávání pro ŽDB DRÁTOVNA a.s. Posuzuje se míra splnění stanovených cílů příslušné vzdělávací akce v závislosti na požadované znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dané práce. Hodnocení vzdělávací akce se provádí:

- Ihned po skončení, kde zaměstnanci hodnotí do protokolu kvalitu obsahu a jejich očekávanou využitelnost probrané látky v praxi.

- S odstupem času, kdy přímý nadřízený pracovník hodnotí, zda skutečně zúčastněný pracovník ovládá danou látku a také jeho samostatnost ve využívání získaných znalostí a dovedností.
- V ročním hodnocení, kde přímý nadřízený pracovník porovnává míru osvojených znalostí a dovedností se splněním stanoveného plánu osobního rozvoje.

## **4.2. Projekt na vzdělávání zaměstnanců ŽDB DRÁTOVNA a.s.**

Společnost ŽDB DRÁTOVNA a.s. zahájila v roce 2013 projekt s názvem Rozvoj kompetencí všech skupin pracovníků společnosti ŽDB DRÁTOVNA a.s. s důrazem na rozvoj systému interních lektorů. Tento projekt je financován z prostředků Evropské unie a rozpočtu ČR.

### **4.2.1. Obsah projektu**

Součástí oddělení části firmy ŽDB DRÁTOVNA a.s. jako samostatný subjekt byla i analýza vzdělávacích potřeb. Vzhledem k malému počtu kvalifikovaných pracovních sil pro strojírenství a hutní výrobu vyplynul z analýzy strategický cíl, a to zajistit neustálý rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců k podnikatelskému jednání a trvalému zlepšování v souladu s vizí a strategií rozvoje podniku.

Projekt je orientován na oblasti – práci s talenty, zavedení systému znalostní organizace a interních lektorů, zavedení e-learningu jako formy pro ukládání a přenos firemní know-how a vybavení počítačové učebny.

Projekt je zaměřen na:

- rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí zaměstnanců
- rozvoj podnikového systému řízení znalostí a rozvoje interních lektorů s využitím inovativních metod e-learningu
- posílení udržitelnosti pracovních míst v regionu s vysokou mírou nezaměstnanosti v období realizace změn v ŽDB DRÁTOVNA a.s. a celosvětovému hospodářskému útlumu

Do projektu bylo zahrnuto přibližně 188 zaměstnanců, a to v cílových skupinách – dělníci, mistři, interní lektoři, management na všech úrovních, zaměstnanci 50+ a talenti a zaměstnanci do 25 let.

#### **4.2.2. Cíl projektu**

Cílem projektu je rozvoj kompetencí zaměstnanců společnosti a přispět podporou systematičnosti vzdělávání ke zvyšování adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti.

#### **4.2.3. Vzdělávací akce**

Jednotlivé vzdělávací akce financovaného projektu jsou řešeny podle odborného zaměření, a jsou tedy rozděleny do deseti klíčových aktivit projektu ESF. Jednotlivých vzdělávacích aktivit je mnoho, jako příklad uvádím nejprve dva projekty vzdělávacích aktivit týkající se cílové skupiny talenti a zaměstnanci do 25 let, a také vzhledem k mé práci, která je zaměřena na vzdělávání THP pracovníků, také projekt vzdělávací aktivity právě pro tuto skupinu.

Přehled Klíčových aktivit projektu ESF je znázorněn v příloze č. 3, ve kterém jsou uvedeny názvy klíčových aktivit, také jejich cíle a cílové skupiny.

#### **Jednání, vyjednávání v pracovních týmech**

Tato vzdělávací akce byla uskutečněna v listopadu v roce 2013 pro 15 osob a trvala 1 den. Jejím obsahem bylo v první části seznámení účastníků se základy taktiky vyjednávání. Zde si ověřili současnou úroveň jejich vyjednávání, dále byli obeznámeni s vyjednávacími technikami a zkusili si jejich použití v praxi. V druhé části se naučili stanovit cíle vyjednávání, byli seznámeni s motivy komunikace a hledání motivu týmu a s volbou taktiky komunikace. Ve třetí části se probíraly strategické modely vyjednávání a zvládání konfliktního týmu ve vyjednávání. V poslední části se naučili účastníci jak a kdy ukončit vyjednávání, jak se vyvarovat nechtěnému kompromisu, jakou úlohu mají otázky v závěru vyjednávání a jak rekapitulovat a ověřit si oboustranné porozumění a spokojenost.

Cílem vzdělávací akce bylo posílení vyjednávací schopnosti v situaci, kdy se vyjednává v týmech. Osvojit si schopnost odhadnout reakci týmu a cíleně volit vhodnou argumentaci. Účastníci se měli naučit stanovit cíle na základě poznání motivů a jeho potřeb a následně dle toho zvolit vyjednávací techniku.

#### **Profesní a sociální adaptace – postupy a plánování rozvoje**

Tato vzdělávací akce je zaměřena na 30 pracovníků do 25 let. Kvůli velkému počtu byli účastníci rozděleni do dvou skupin. První skupina byla školená v prosinci 2013 a druhá bude školená v září 2014. Vzdělávací akce trvá pro každou skupinu 1 den. Smyslem této akce

je naučit manažery pracovat s kompetenčním modelem, který je oporou pro cílený rozvoj zaměstnanců a vede tak k řízení jejich výkonu. Účastníci se naučí definovat rozvojové cíle pro své lidi, sestavovat z nich rozvojové plány a definovat hodnotící kritéria, která povedou k naplnění plánu rozvoje. Také si osvojí dovednost pracovat s těmito rozvojovými plány v každodenní praxi a také se seznámí s adaptačním modelem zaměstnanců.

### **Metody a nástroje pro kontinuální zlepšování a dynamický růst výrobních procesů**

Tato vzdělávací akce je zaměřena na dvě skupiny, a to na skupinu účastníků z řad středního managementu (7 osob) a skupinu účastníků z THP pracovníků (16 osob).

Absolvent této vzdělávací akce by měl umět ztotožnit se s nástroji kontinuálního zlepšování, popsat a vysvětlit teorii dynamického růstu výrobních procesů, klíčové pojmy a principy. Dále by měl umět metody 5S, implementovat zásady 5S na pracovišti, eliminovat plýtvání na svém pracovišti a také vést k tomu své podřízené, vytvářet prostředí pro neustálé zlepšování, motivovat k němu sebe i kolegy/podřízené, ovládat nástroje přístupu Just-in-time a využívat je na svém pracovišti. V rámci kontinuálního zlepšování a růstu procesů dbát na kvalitu a využívat nástroje jako TPM a SMED. Na závěr tohoto kurzu by měl být účastník schopen komplexně řešit projekt zaměřený na zlepšování procesů – navrhnout konkrétní řešení a realizovat se jej s podporou lektora, kdy je možnost konzultování po kurzu.

### **4.3. Analýza dotazníkového šetření**

Pro zjištění potřebných informací pro analýzu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ŽDB DRÁTOVNA a.s. bylo použito elektronické dotazníkové šetření. Tento přístup byl zvolen hlavně pro svou časovou i finanční nenáročnost a jednoduchost při vyplňování respondenty a následné vyhodnocení tazatelem.

Důležitým krokem pro toto dotazníkové šetření bylo vyhotovení dotazníku. V konečné fázi dotazník obsahuje 22 otázek. Celý dotazník je součástí přílohy č. 4. Otázky jsou zaměřené především na zjištění spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem vzdělávání a rozvojem ve společnosti ŽDB DRÁTOVNA a.s., zájem vedoucích pracovníků o vzdělávání svých podřízených, motivaci zaměstnanců ke vzdělávání, a také na spokojenost s probíhajícím projektem na vzdělávání financovaný z ESF. V dotazníkovém šetření byly použity otázky uzavřené, polozavřené i otevřené. Součástí dotazníku byly také 3 identifikační otázky.

Dotazování probíhalo ve společnosti ŽDB DRÁTOVNA a.s. od 22. dubna do 4. května 2014. Elektronický dotazník byl rozeslán prostřednictvím emailu 100 zaměstnancům na technickohospodářské pracovní pozici, z celkového 197 TH pracovníků. Tyto emailové adresy byly poskytnuty personálním oddělením. Celková návratnost dotazníků činila 70 dotazníků tj. 70 %.

#### 4.3.1. Vyhodnocení dotazníku

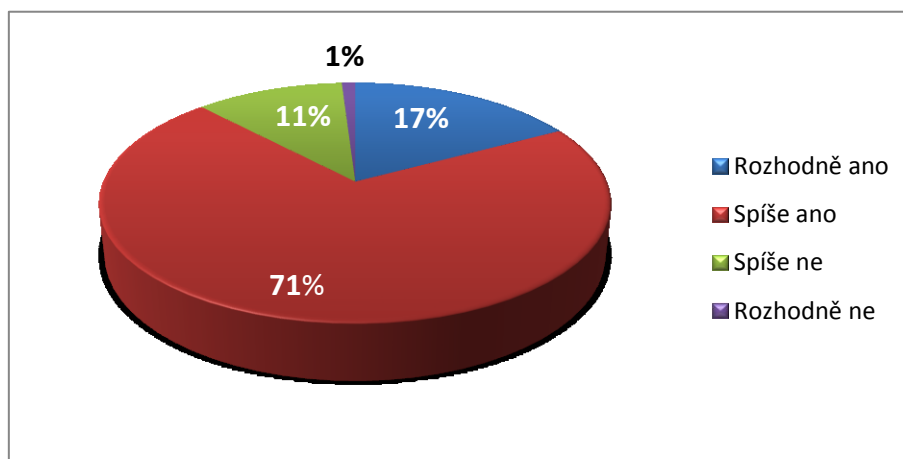
Zpracování dotazníků probíhalo pomocí počítačové aplikace Microsoft Office Excel, která byla pro vyhodnocení a vizualizaci získaných dat nejvhodnější. Odpovědi ze získaných dotazníků byly zpracovány pomocí vybraných grafů, tabulek a slovního vyjádření.

#### Otázka č. 1: Jste spokojen/a se systémem vzdělávání ve společnosti ŽDB DRÁTOVNA a.s.?

První otázka se týkala spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem vzdělávání ve společnosti.

Se současným systémem vzdělávání je rozhodně spokojeno 12 zaměstnanců (tj. 17 % respondentů), 49 zaměstnanců spíše spokojeno (tj. 70 % respondentů), 8 zaměstnanců spíše nespokojeno (tj. 11 % respondentů) a 1 respondent odpověděl, že je rozhodně nespokojen (tj. 1 % respondentů). Z odpovědí vyplývá, že 87 % respondentů je spokojeno se systémem vzdělávání ve společnosti a pouze 13 % respondentů má opačný názor, viz Graf 4.1. Z následujících otázek vyplývá, v čem jsou zaměstnanci nespokojeni.

Graf 4.1: Otázka č. 1: Jste spokojen/a se systémem vzdělávání ve společnosti ŽDB DRÁTOVNA a.s.?



Zdroj: Vlastní zpracování

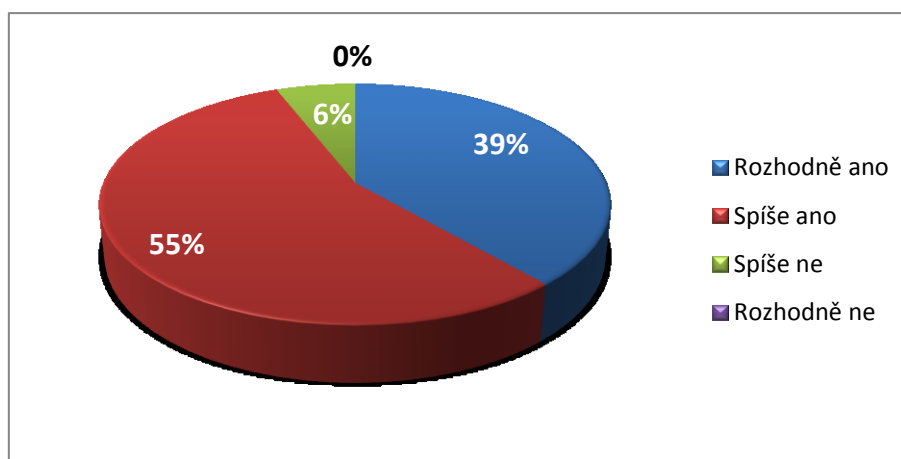


**Otázka č. 2: Byly pro Vás přínosem vzdělávací a rozvojové aktivity, kterých jste se zúčastnil/a?**

Tato otázka zjišťovala, zda byly vzdělávací a rozvojové aktivity pro zaměstnance přínosné. Výsledky jsou zobrazeny v grafu, viz Graf 4.2.

Převážná část respondentů na tuto otázku odpověděla kladně. Pro 27 zaměstnanců (tj. 39 % respondentů) jsou získané informace ze vzdělávacích akcí rozhodně přínosem. 39 zaměstnanců (tj. 56 %) odpovědělo, že získané znalosti ze školicích aktivit jsou pro ně užitečné. 4 zaměstnanci (tj. 6 % respondentů) uvedli, že vzdělávací akce nejsou příliš užitečné. Žádný z dotazovaných zaměstnanců si nemyslí, že by vzdělávací a rozvojové aktivity nebyly vůbec přínosné.

Graf 4.2: Otázka č. 2: Byly pro Vás přínosem vzdělávací a rozvojové aktivity, kterých jste se zúčastnil/a?



Zdroj: Vlastní zpracování

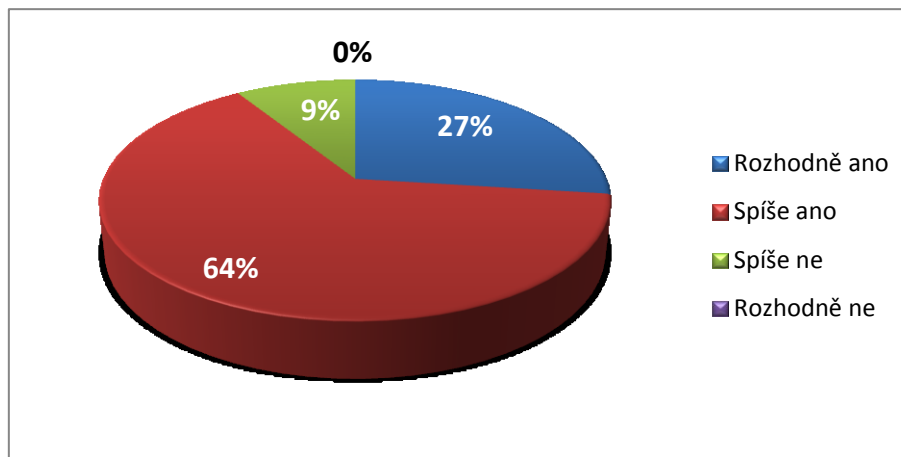
**Otázka č. 3: Využíváte nově nabyté znalosti a dovednosti při své práci?**

Třetí otázka zjišťovala, zda získané znalosti a dovednosti prostřednictvím vzdělávacích akcí využívají zaměstnanci při své práci.

19 zaměstnanců (tj. 27 % respondentů) potvrzuje, že získané znalosti a dovednosti zcela využívají při výkonu své práce. Pro 45 zaměstnanců (tj. 64 % respondentů) jsou také získané znalosti užitečné a z části využívané při pracovní činnosti. 6 zaměstnanců (tj. 9 % respondentů) uvedlo, že vzdělávací akce pro ně nejsou příliš využívané při své práci,

z toho byla 1 žena a 5 mužů. Žádný z dotazovaných zaměstnanců si nemyslí, že by nově nabyté znalosti a dovednosti vůbec nevyužili při své práci, viz Graf 4.3.

Graf 4.3: Otázka č. 3: Využíváte nově nabyté znalosti a dovednosti při své práci?



Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Otázka č. 4: Jsou ve společnosti ŽDB DRÁTOVNA a.s. ověřovány získané znalosti a dovednosti?**

Tato otázka má za úkol zjistit, zda jsou u zaměstnanců ověřovány získané znalosti a dovednosti prostřednictvím vzdělávacích akcí. V případě, že ano, mohli zaměstnanci uvést jak často a jakým způsobem jsou ověřovány. Tuto možnost moc respondentů nevyužilo.

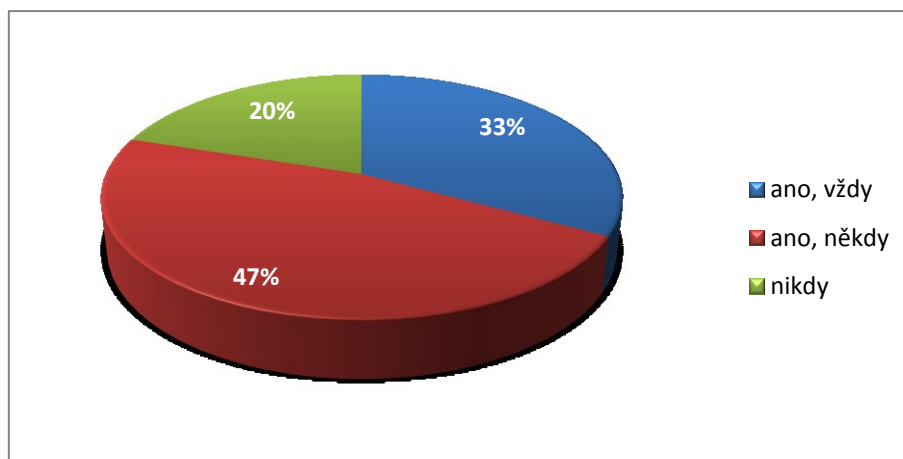
23 zaměstnanců (tj. 33 % dotazovaných) uvedlo, že jsou ověřováni vždy, zda si osvojili získané znalosti a dovednosti ze vzdělávacích akcí a úroveň jejich využití. 33 zaměstnanců (tj. 47 % dotazovaných) uvedlo, že jsou někdy ověřováni ze získaných znalostí a dovedností. 14 zaměstnanců (tj. 20 % respondentů) uvedlo, že získané znalosti a dovednosti nejsou nikdy ověřovány, viz Graf 4.4.

Jako způsoby ověřování získaných znalostí a dovedností zaměstnanci uvedli, že ověřování probíhá každodenně při výkonu práce, pravidelně sledováním využívání v praxi, testem – a to periodicky dle druhu vzdělávací akce nebo dle potřeby, testem po ukončení vzdělávací akce, při opakovaném školení, po půl roce od vzdělávací akce nebo při ročním hodnocení pracovníků. Efektivnost vzdělávací akce je ověřována také prostřednictvím auditu.

Je důležité, aby byly získané znalosti a dovednosti ověřovány jednak pro účely vyhodnocení dodavatele vzdělávací akce, ale hlavně pro vyhodnocení efektivnosti tohoto

školení, zda bylo potřebné. Hodnocením přínosu vzdělávacích akcí vede k omezení plýtvání prostředků na nepřínosné vzdělávací akce, a je tak zabezpečeno efektivní vzdělávání, tzn. takové vzdělávání, které přinese společnosti hodnotu navíc.

Graf 4.4: Otázka č. 4: Jsou ve společnosti ŽDB DRÁTOVNA a.s. ověřovány získané znalosti a dovednosti?



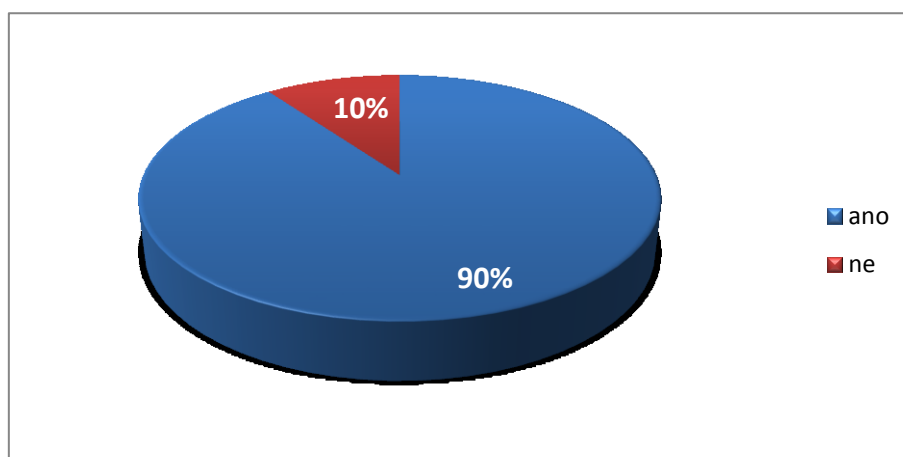
Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Otázka č. 5: Máte dostatečné informace o konajících se vzdělávacích akcích?**

Otázka č. 5 zjišťuje, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o konajících se vzdělávacích akcích ve společnosti. V případě, že jsou informace nedostatečné, mohli uvést, jaké informace schází.

K názoru, že je poskytováno dostatek informací se přiklání 63 zaměstnanců (tj. 90 % respondentů), pouze 7 zaměstnanců (tj. 10 %) shledává tyto informace o konajících se vzdělávacích akcích za nedostačující, viz Graf 4.5. 5 ze 7 zaměstnanců shledávají nedostatky především v informacích o možnostech vzdělávání v organizaci. Tento problém by se dal vyřešit vytvořením seznamu všech vzdělávacích akcí na 3 měsíce dopředu, který by se rozeslal interní poštou. Zbývající dva zaměstnanci shledávají za nedostatečné informace o čase konání vzdělávací akce s časovým předstihem. Tyto nedostatky shledávají 3 ženy a 4 muži.

Graf 4.5: Otázka č. 5: Máte dostatečné informace o konajících se vzdělávacích akcích?



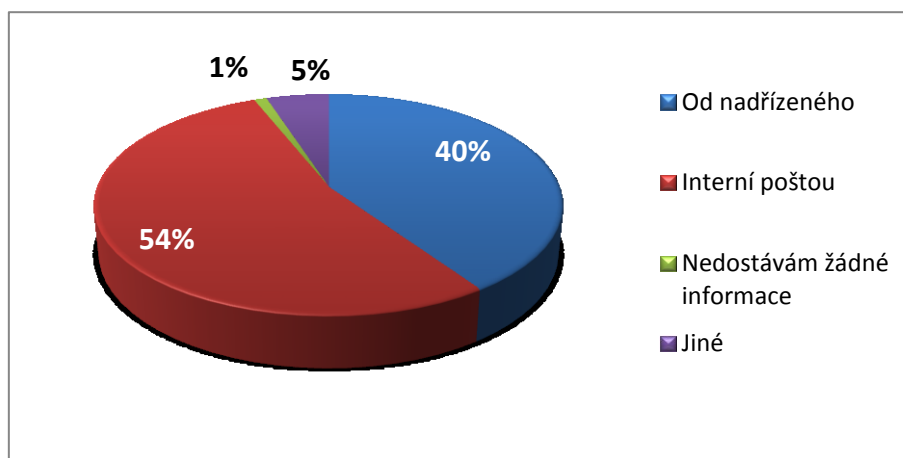
Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 6: Odkud získáváte informace o pořádaných vzdělávacích akcích?

Otázka č. 6 zjišťuje, odkud zaměstnanci získávají informace o pořádaných vzdělávacích akcích.

Informace o vzdělávacích akcích jsou převážně poskytovány nadřízeným, jak uvedlo 30 zaměstnanců (tj. 40 % respondentů) a interní poštou, jak uvedlo 40 zaměstnanců (tj. 53 % respondentů). Pouze 1 zaměstnanec uvedl, že nedostává informace žádné. Možnost ostatní zvolili 4 zaměstnanci (tj. 5 % respondentů). Ti uvedli, že získávají informace z internetu nebo od svého spolupracovníka. Výsledek značí, že jsou zaměstnanci převážně vždy informováni, viz Graf 4.6.

Graf 4.6: Otázka č. 6: Odkud získáváte informace o pořádaných vzdělávacích akcích?



Zdroj: Vlastní zpracování

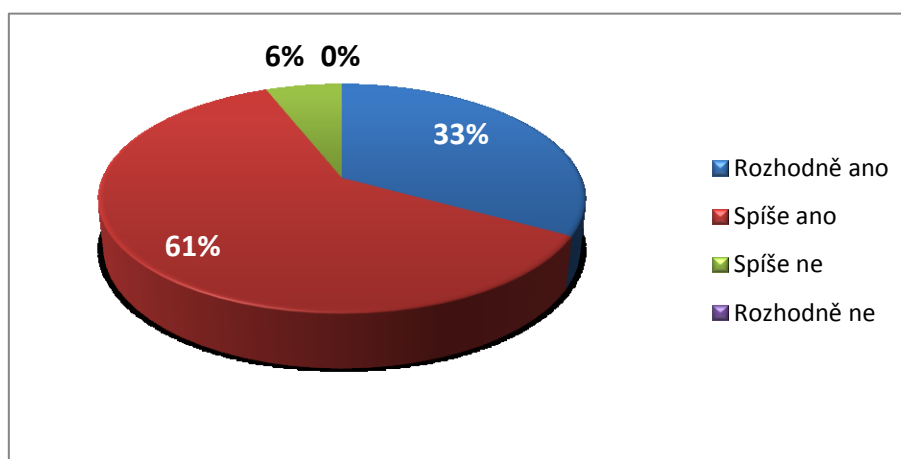
### Otázka č. 7: Jste spokojen/a s organizací vzdělávacích akcí?

Tato otázka je zaměřena na spokojenost s organizací vzdělávacích akcí.

Rozhodně spokojeno s organizací vzdělávacích akcí je 23 zaměstnanců (tj. 33 % respondentů). 43 zaměstnanců (tj. 62 % respondentů) uvedlo, že jsou s organizací také spokojeni, ovšem uvítali by nějaké změny. 4 zaměstnanci (tj. 6 % respondentů) shledávají malé nedostatky v organizaci školení, z toho byla 1 žena, viz Graf 4.7.

I v této otázce se mohli zaměstnanci vyjádřit, co shledávají jako nedostatečné v organizaci vzdělávacích akcích. Dva respondenti uvedli jako nedostačující, špatné načasování vzdělávacích akcí, a jeden respondent shledává, že jsou účastníci vzdělávacích akcí nominováni neúčelně.

Graf 4.7: Otázka č. 7: Jste spokojen/a s organizací vzdělávacích akcí?



Zdroj: Vlastní zpracování

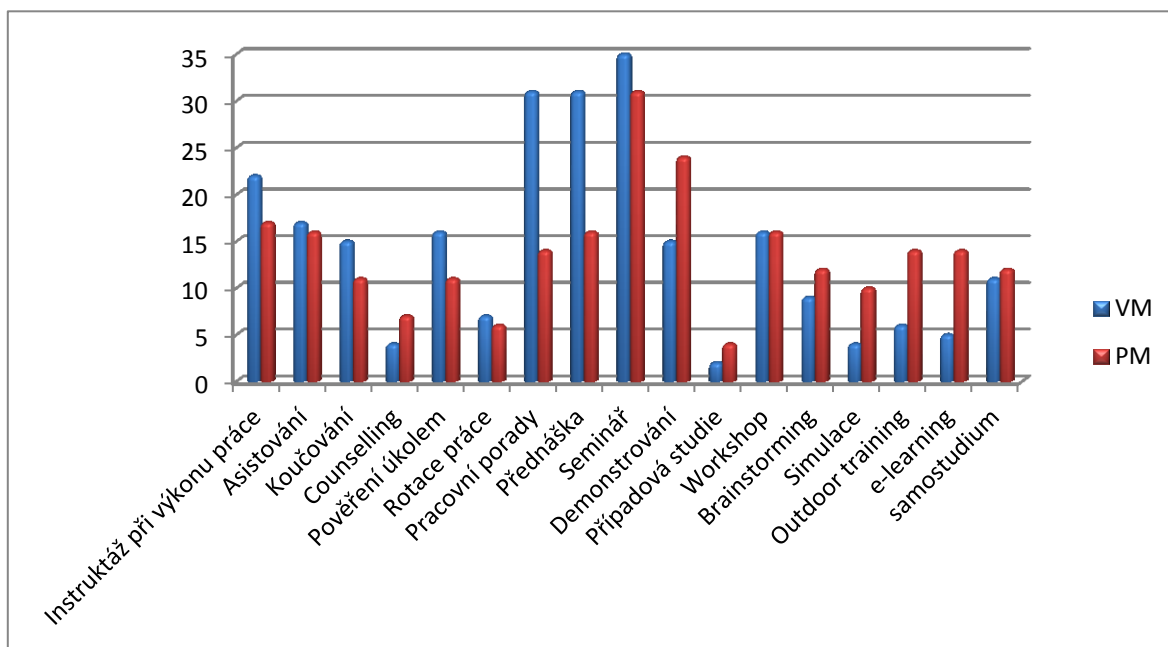
### Otázka č. 8: Vyberte z uvedených vzdělávacích metod, využívané metody v ŽDB DRÁTOVNA a.s. a metody Vámi preferované.

V této otázce měli zaměstnanci uvést nejprve využívané metody vzdělávání ve firmě, a po té metody preferované. Výsledky jsou zpracovány do tabulky 4.1, která je součástí přílohy č. 5. Následně jsou tyto výsledky znázorněny i graficky, viz Graf 4.8.

Graf 4.8 zobrazuje využívané metody (VM) a také preferované metody (PM) při vzdělávání zaměstnanců společnosti. Mezi nejčastěji využívané metody patří seminář, přednáška, pracovní porady a instruktáž při výkonu práce. Mezi nejčastěji preferované metody patří seminář a demonstrování.

Největší rozdíl mezi využívanými a preferovanými metodami vzdělávání nastal u pracovní porady a přednášky.

Graf 4.8: Otázka č. 8: Vyberte z uvedených vzdělávacích metod, využívané metody v ŽDB DRÁTOVNA a.s. a metody Vámi preferované.



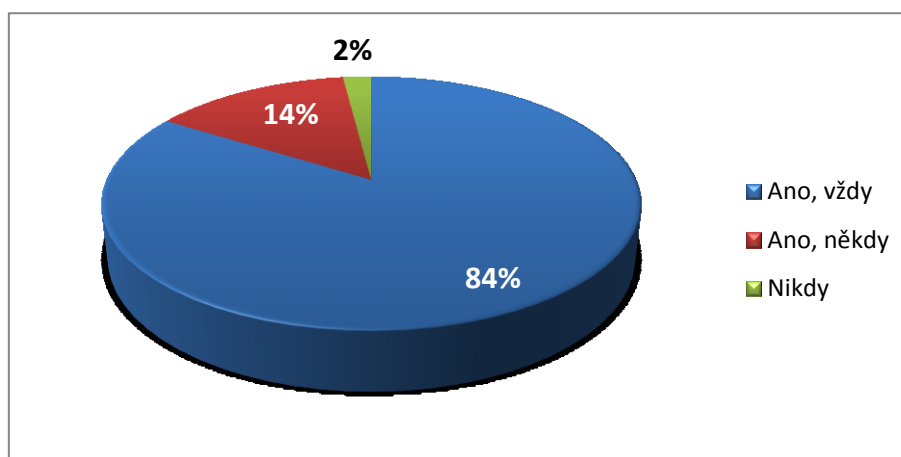
Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 9: Máte možnost hodnotit vzdělávací akce, kterých jste se zúčastnil/a?

Otázka zkoumá, zda můžou zaměstnanci vyjádřit svůj názor na proběhnutou vzdělávací akci. Jak byli spokojeni s obsahem, organizací a lektorem. Zda získali znalosti a dovednosti, které očekávali, nebo se jednalo pouze o ztrátu času. U lektora je hodnoceno jeho vystupování, zda ovládá danou problematiku nebo jen předčítá připravené materiály, zda má připravené pomůcky apod. Toto hodnocení může sloužit jako podnět pro případné zlepšení, a tím i zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Hodnocení je také důležité z hlediska vyhodnocení dodavatele vzdělávací akce, a uvažování o možné budoucí spolupráci podle spokojenosti účastníků.

58 zaměstnanců (tj. 83 % respondentů) má možnost vždy vzdělávací akci, které se zúčastnili, zhodnotit. 10 zaměstnanců (14 % respondentů) uvedlo, že se mohou ke vzdělávací aktivitě vyjádřit pouze někdy. 1 muž a 1 žena (tj. 3 % respondentů) uvedli, že nemají žádnou možnost hodnocení vzdělávacích akcí, kterých se zúčastnili. Výsledky jsou graficky znázorněny, viz Graf 4.9.

Graf 4.9: Otázka č. 9: Máte možnost hodnotit vzdělávací akce, kterých jste se zúčastnil/a?



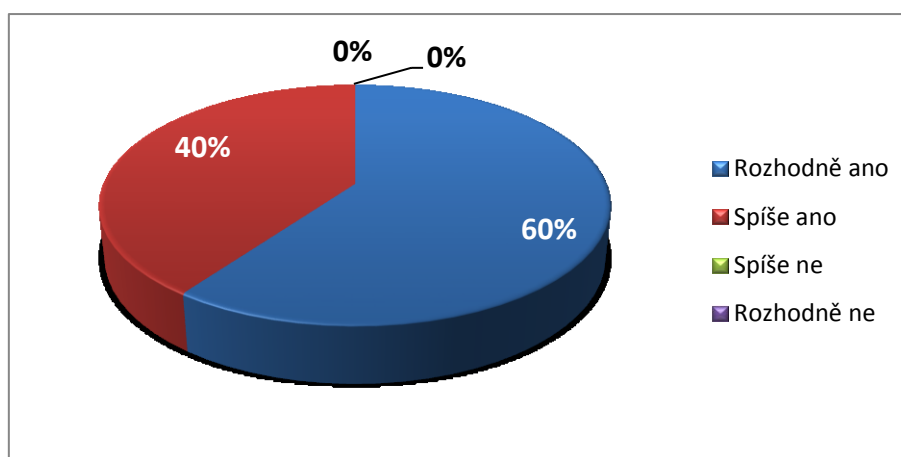
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 10: Jste-li nespokojen/a s proběhnutým vzděláváním, máte možnost se vyjádřit?**

Otázka č. 10 je zaměřena na to, zda mají zaměstnanci možnost se vyjádřit v případě nespokojenosti s proběhnutým vzděláváním.

Z grafu 4.10 je zřejmé, že 42 zaměstnanců (tj. 60 % respondentů) v případě nějaké výtky k proběhnuté vzdělávací akci může vyjádřit svůj názor. 28 zaměstnanců (tj. 40 % respondentů) by uvítalo více možností k vyjádření svého názoru. Nikdo z respondentů si nemyslí, že by se nemohl vyjádřit v případě nějakého vyskytnutého problému.

Graf 4.10: Otázka č. 10: Jste-li nespokojen/a s proběhnutým vzděláváním, máte možnost se vyjádřit?



Zdroj: Vlastní zpracování

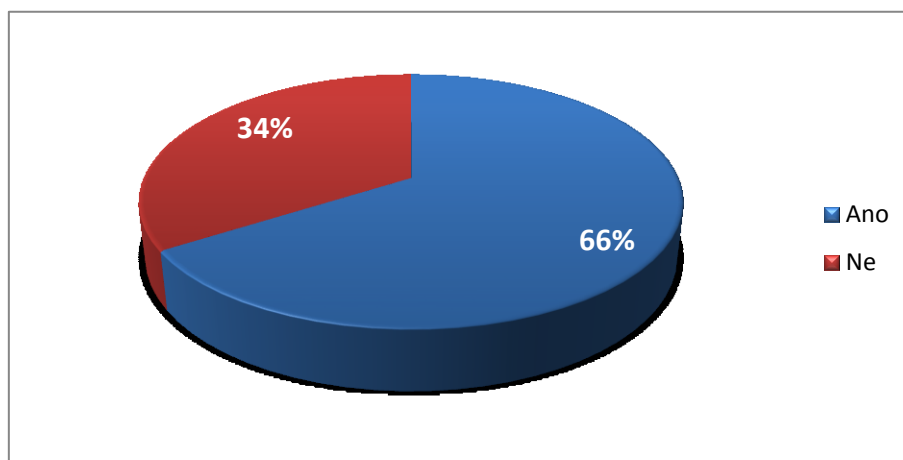
### Otázka č. 11: Uvítal/a byste možnost zvolit si sám/sama vzdělávací aktivitu?

Otázka si klade za cíl zjistit, zda mají zaměstnanci možnost zvolit si sami vzdělávací aktivitu. V případě odpovědi „ne“ dotazovaný pokračuje otázkou č. 13.

Tuto možnosti by uvítala převážná část, a to 46 zaměstnanců (tj. 66 % respondentů). Zbývajících 24 zaměstnanců (tj. 34 % respondentů) by tuto možnost nevyužila, viz Graf 4.11. Z počtu 46 zaměstnanců by tuto možnost uvítalo 17 žen a 29 mužů.

Z výsledků je zřejmé, že šíře možností pro vzdělávání zaměstnanců je velmi omezené. Zaměstnanci by se chtěli vzdělávat v dalších nebo úplně jiných oblastech znalostí a dovedností. Ovšem takové omezení různorodosti vzdělávacích akcí bývá především z omezených finančních prostředků. Tyto zdroje může společnost získat právě vypracovaným systémem, kde se neplýtvá s prostředky na školení, které nepřidávají žádnou hodnotu podniku. Proto probíhají nebo by mělo probíhat již zmiňované hodnocení, jinak řečeno, zpětná kontrola úspěšnosti vzdělávacích akcí.

Graf 4.11: Otázka č. 11: Uvítal/a byste možnost zvolit si sám/sama vzdělávací aktivitu?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 12: O jaké vzdělávací aktivity byste měl/a zájem? Uved'te, prosím (i ty, které společnost neposkytuje).

Tato otázka je otevřená, a mohli se k ní vyjádřit respondenti, kteří odpověděli v předchozí otázce, že by uvítali možnost zvolit si sám/sama vzdělávací aktivitu.

Tuto možnost využili téměř všichni zaměstnanci, a odpovědi byly různé. Nejžádanější byla výuka cizích jazyků (v různých úrovních), IT (práce s počítačem, pokročilý Excel, pokročilé ovládání specializovaného softwaru – databáze, modelování SW), aktivity



související s prohlubováním znalostí a dovedností v rámci pracovní pozice, školení zákoníku práce a občanského zákoníku. Dále by zaměstnanci měli zájem o semináře jako je práce s lidskými zdroji, marketing a ekonomie, o kurzy jako je například komunikační kurz, kurz sebepoznávání a poznání druhých, kurz vedení lidí a kurz koučování. Zmíněn byl i návrh na skupinovou instruktáž či seminář v jiném závodě či firmě. Zaměstnance zajímají vývojové trendy ve strojírenství, hutnictví a technice, vybrané okruhy z účetnictví a daní, projektové řízení, změny ve stavebním zákoně, a také by uvítali workshopy zaměřené více dle pracovního zařazení zaměstnance.

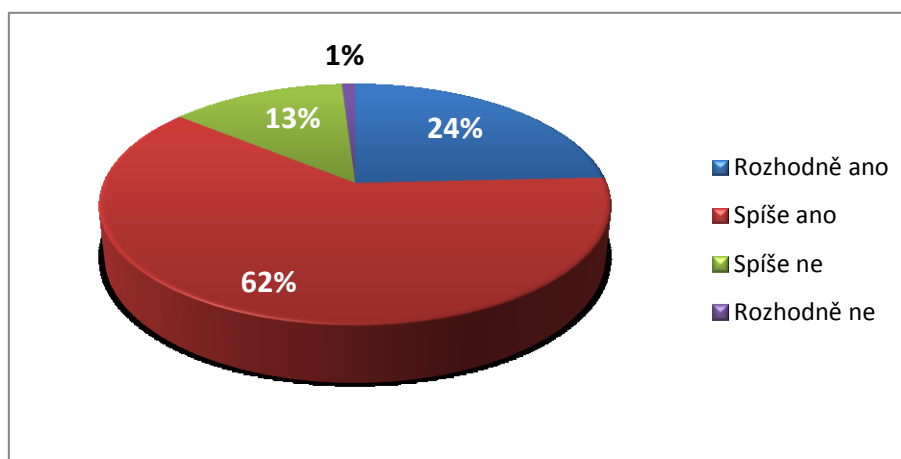
### **Otázka č. 13: Zajímá se Váš nadřízený o Vaše vzdělávací potřeby a podporuje je?**

Tato otázka zkoumá, zda mají zaměstnanci pocit, že se o vzdělávací potřeby zajímá jejich nadřízený.

Většina odpovědí dopadla kladně, viz Graf 4.13. 17 zaměstnanců (tj. 24 % respondentů) je spokojeno se zájmem a podporou svého nadřízeného o jejich vzdělávací potřeby. 43 zaměstnanců (tj. 61 % respondentů) si také myslí, že se o jejich vzdělávací potřeby nadřízený zajímá, ovšem ne tak, jak by sami chtěli. 9 zaměstnanců (tj. 13 % respondentů) již neshledává neustálý zájem o mezery ve vzdělávání, a cítí minimální podporu od svého nadřízeného. Nezájem ze strany nadřízeného pociťuje pouze 1 zaměstnanec (tj. 1 % respondentů).

Podpora zaměstnance je velmi důležitá, a taky může ovlivnit celý průběh vzdělávacího procesu. Působí kladně na jeho psychiku, a tím se zvyšuje jeho úsilí k získání nových znalostí a dovedností.

Graf 4.13: Otázka č. 13: Zajímá se Váš nadřízený o Vaše vzdělávací potřeby a podporuje je?



Zdroj: Vlastní zpracování

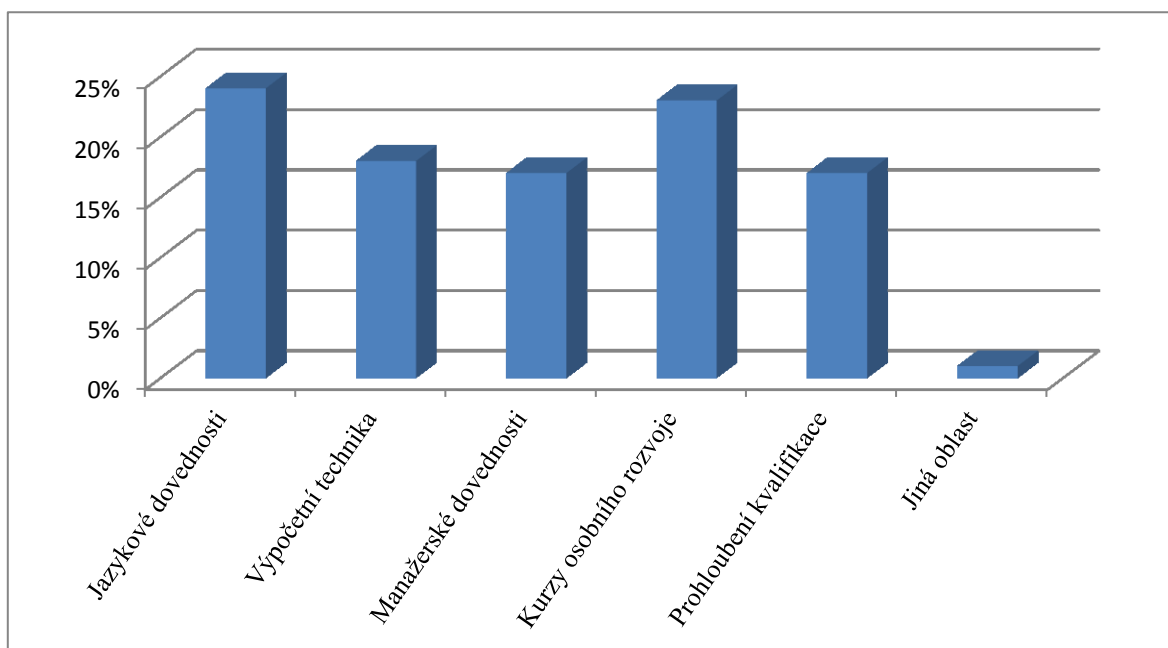
**Otázka č. 14: Ve kterých z uvedených oblastí byste měl/a zájem si rozšiřovat své znalosti v rámci firemního vzdělávání?**

Cílem této otázky bylo zjistit, ve které oblasti by si zaměstnanci rádi rozšířili své znalosti v rámci firemního vzdělávání. Respondenti měli možnost vybrat více odpovědí, a u odpovědi „jazykové dovednosti“ mohli uvést, o jaký jazyk by se mělo jednat.

Nejčtenější odpověď, která má zastoupení celkem 34 zaměstnanců (24 %) je zájem o zlepšení svých jazykových dovedností, viz Graf 4.14. Rozšířit si své znalosti ve výpočetní technice chce 25 zaměstnanců (18 %) a v manažerských dovednostech 24 zaměstnanců (17 %). Druhá nejpočetnější odpověď, která má zastoupení celkem 33 zaměstnanců (23 %), je zájem o kurzy osobního rozvoje, jako je například time management, komunikační a týmové dovednosti. Zájem o prohloubení kvalifikace je u 24 zaměstnanců (17 %). Součástí škály odpovědí byla možnost ostatní, již uvedla 1 žena, a ta by měla zájem o kurz asertivního chování.

Ženy měly převážně zájem, kromě výuky cizího jazyka, o výpočetní techniku, rozvíjení manažerských dovedností a kurzy osobního rozvoje. U mužů převažovalo, vyjma výuky cizího jazyka, prohloubení kvalifikace a kurzy osobního rozvoje.

Graf 4.14: Otázka č. 14: Ve kterých z uvedených oblastí byste měl/a zájem si rozšiřovat své znalosti v rámci firemního vzdělávání?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z četnosti odpovědí vyplývá, že zaměstnanci mají velký zájem na prohlubování svých znalostí a dovedností. Především znalost cizích jazyků je v dnešní době téměř samozřejmostí. Anglický jazyk patří mezi nejžádanější cizí jazyk zaměstnanců, a to v různých úrovních. Také ruský jazyk má poměrně vysoké zastoupení, a zmíněn byl i německý jazyk. Výuku jazyku by zaměstnanci uvítali především formou individuální výuky. To je potřebné především pro zaměstnance komunikující se zákazníky, kteří nemluví českým jazykem. Nejméně zastoupený je jazyk německý.

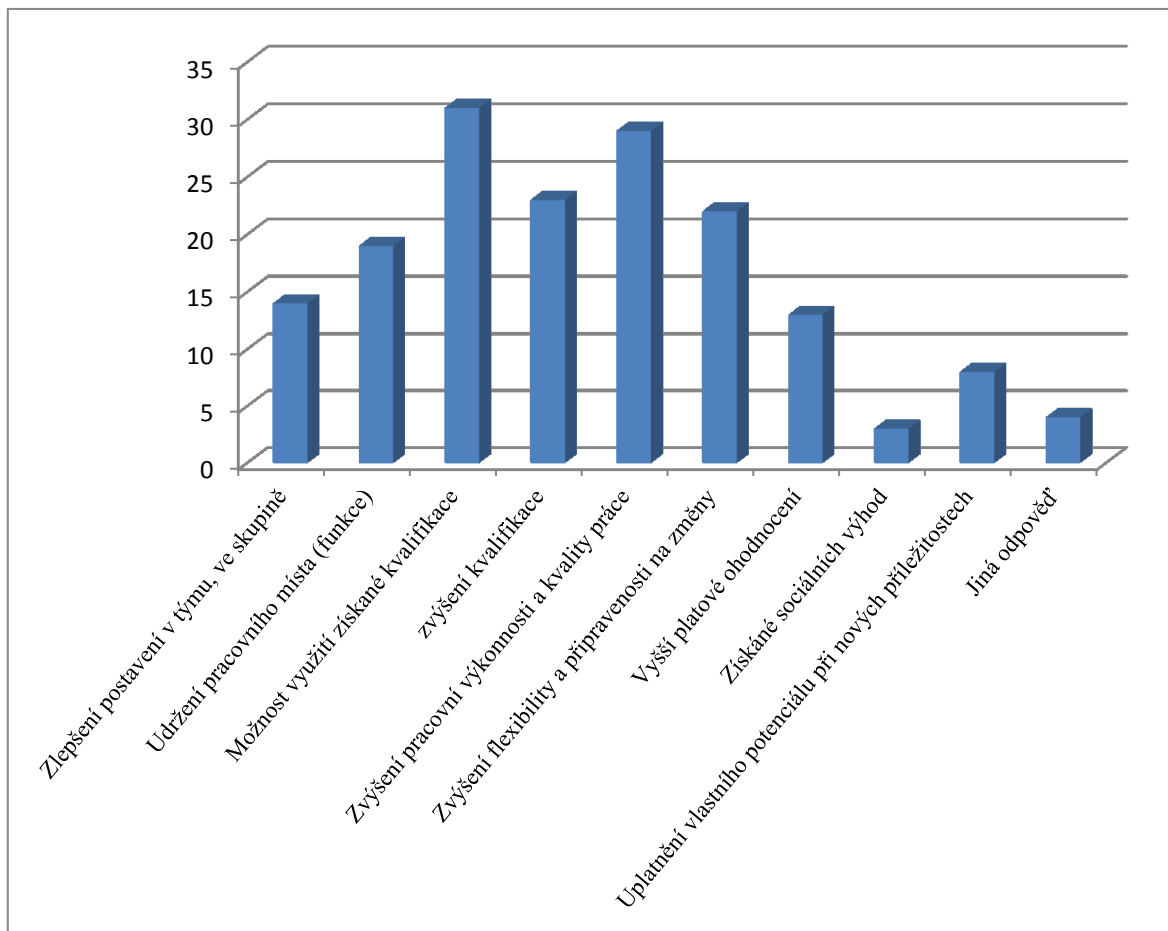
**Otázka č. 15: Čím jste ze strany vedení podniku, vedoucích pracovníků a nadřízených motivován/a k dalšímu vzdělávání?**

Otázka zjišťuje, zda jsou zaměstnanci motivováni k dalšímu vzdělávání. Ve vzdělávacím procesu je motivace zaměstnanců jeden z nejdůležitějších prvků. Zaměstnanci mohli zvolit libovolný počet odpovědí. Výsledky jsou zpracovány do tabulky 4.2, která je součástí přílohy č. 6. Následně jsou tyto výsledky znázorněny i graficky, viz Graf 4.15.

Nejčetnější odpovědí je možnost využití získané kvalifikace – seberealizace, tu zvolilo celkem 31 zaměstnanců (19 %). Druhou nejpočetnější odpovědí je zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce, tu uvedlo celkem 29 zaměstnanců (17 %). O zvýšení kvalifikace má zájem 23 zaměstnanců (14 %) a o zvýšení flexibility a připravenosti na změny má zájem 22 zaměstnanců (13 %). 19 zaměstnanců (11 %) je motivováno k dalšímu vzdělávání prostřednictvím jistoty a udržení pracovního místa či funkce. Možnost jiné odpovědi než z uvedené škály využili 4 zaměstnanci (2 %), kteří uvedli, že nejsou ničím motivováni k dalšímu vzdělávání.

Zaměstnanci jsou klíčem úspěchu každé organizace. Pokud je zaměstnanec dobře motivován, je výkonnější, pracuje kvalitněji, a může tak zajistit organizaci vyšší výnosy. Motivace funguje stejně u vzdělávání. Pokud je zaměstnanec motivován ke zdokonalování se, dává větší pozor na vzdělávacích akcích, více se v nich zapojuje do diskuze, a po skončení si odnáší větší množství získaných znalostí a dovedností, které pak uplatňuje při vykonávání své práce, a tím přispívá k celkové hodnotě firmy. Nemotivovaní zaměstnanci nevyužívají naplno svůj potenciál a dosahují pouze průměrných pracovních výsledků. Již dávno neplatí, že zaměstnanci jsou motivováni jen prostřednictvím mzdy. Existují velké množství stimulů, pomocí nichž můžou nadřízení ovlivňovat motivaci a pracovní výkony zaměstnanců. Každého jedince může na základě jeho vlastních potřeb motivovat něco jiného.

Graf 4.15: Otázka č. 15: Čím jste ze strany vedení podniku, vedoucích pracovníků a nadřízených motivován/a k dalšímu vzdělávání?



Zdroj: Vlastní zpracování

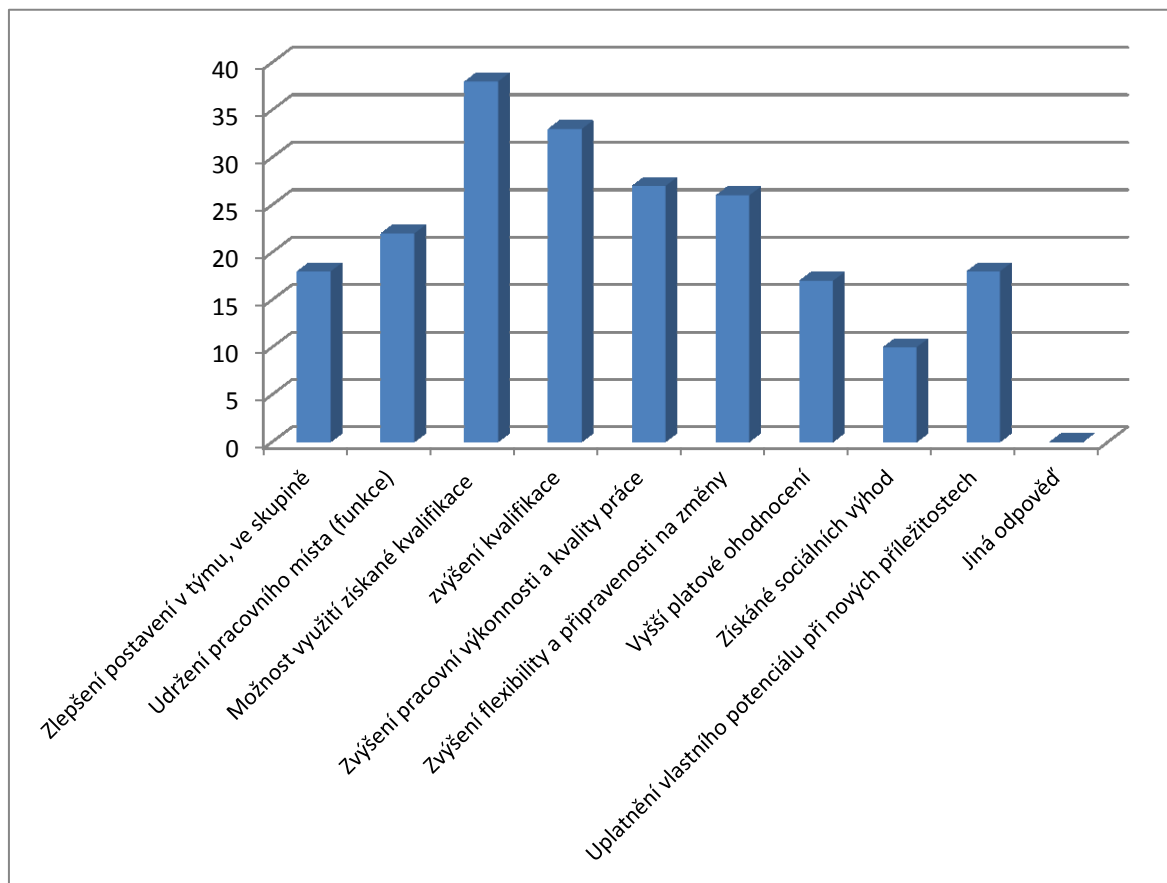
#### Otázka č. 16: Co Vás motivuje k tomu, abyste se chtěl/a dále vzdělávat?

Otázka navazuje na předchozí otázku č. 16, kde zaměstnanci měli na výběr stejnou škálu možností odpovědí. Tentokrát měli vybrat, co je motivuje k tomu, aby se chtěli dále vzdělávat. Výsledky jsou zpracovány do tabulky 4.3, která je součástí přílohy č. 7. Následně jsou tyto výsledky znázorněny i graficky, viz Graf 4.16.

Nejčtenější odpovědí je také možnost využití získané kvalifikace – seberealizace, tu zvolilo celkem 38 zaměstnanců (18 %). Druhou nejpočetnější odpovědí je zvýšení kvalifikace, kterou zvolilo 33 zaměstnanců (16 %). Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce motivuje 27 zaměstnanců (13 %) k dalšímu vzdělávání. Zvýšení flexibility a připravenosti na změny motivuje 26 zaměstnanců (12 %), a udržení pracovního místa

či funkce motivuje 22 zaměstnanců (11 %). Možnost jiné odpovědi nikdo z respondentů nevyužil.

Graf 4.16 Otázka č. 16: Co Vás motivuje k tomu, abyste se chtěl/a dále vzdělávat?

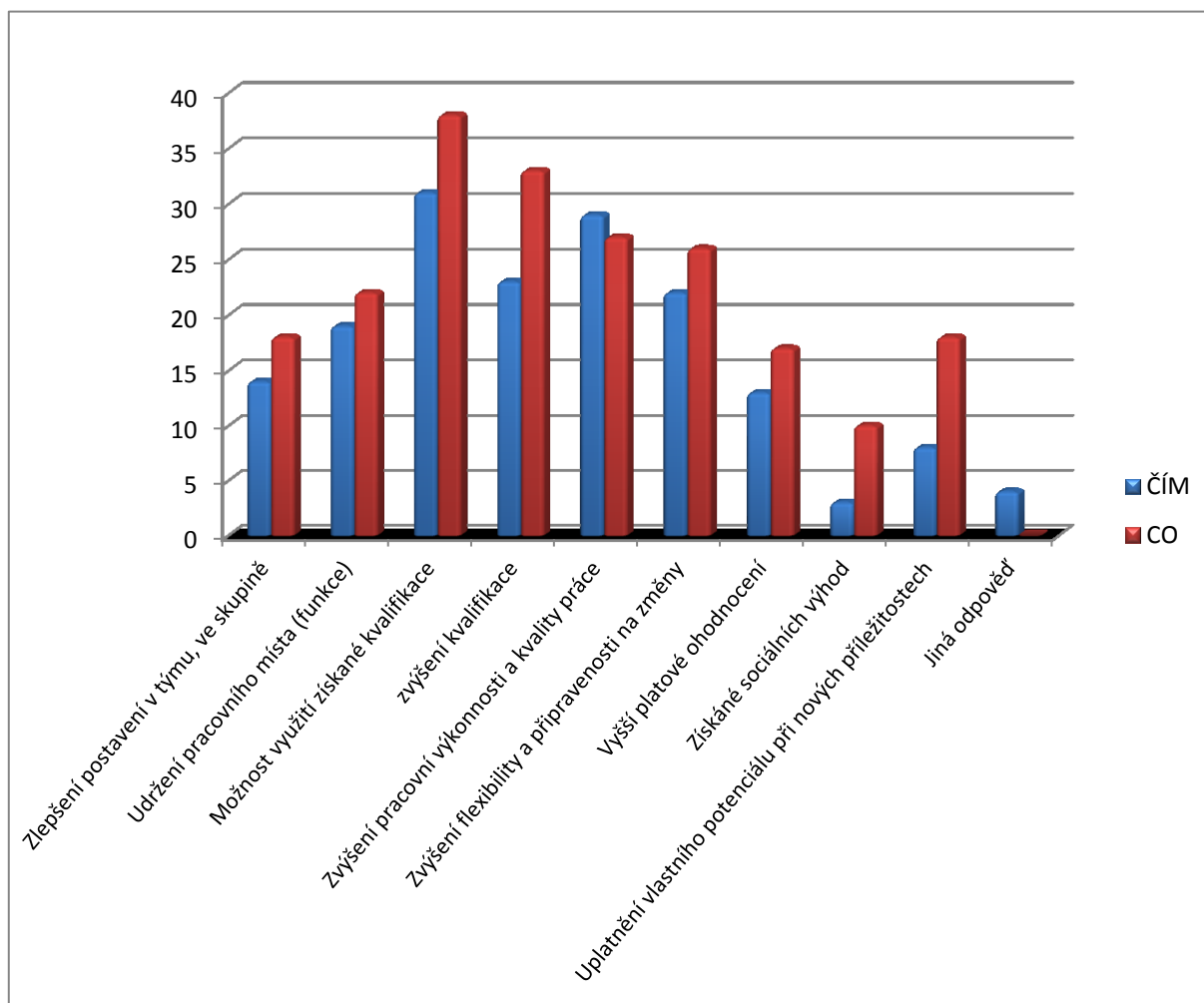


Zdroj: Vlastní zpracování

Porovnání mezi tím, ČÍM podnik, vedoucí a nadřízení pracovníci motivují zaměstnance k dalšímu vzdělávání a tím, CO zaměstnance motivuje k dalšímu vzdělávání, viz Graf 4.17.

Z grafu 4.17 je zřejmé, že výsledné hodnoty se příliš od sebe neliší, ovšem společnost má určitě co zlepšovat. Jak již bylo zmíněno výše, motivace je velmi důležitá, proto bych společnosti doporučila zvýšit motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání a rozvoji.

Graf 4.17: Porovnání mezi používanou motivací zaměstnanců k dalšímu vzdělávání a tím, co zaměstnance motivuje k dalšímu vzdělávání.



Zdroj: Vlastní zpracování

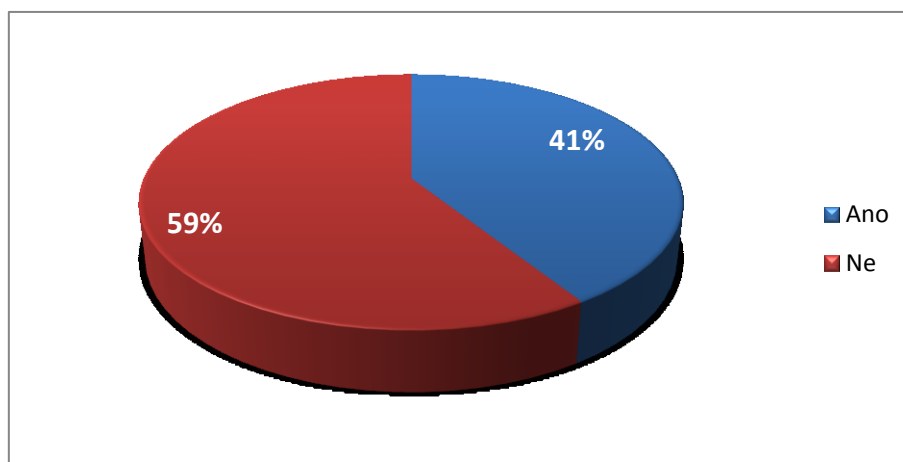
#### Otázka č. 17: Vzděláváte se nebo si zvyšujete kvalifikaci nad rámec firemního vzdělávání, tedy dobrovolně mimo firmu?

Cílem otázky č. 17 je zjistit, zda si zaměstnanci zvyšují kvalifikaci nad rámec firemního vzdělávání, tedy dobrovolně mimo firmu. Tato otázka může ukázat, jaké jsou nedostatky ve vzdělávání uvnitř firmy, že se zaměstnanec vzdělává mimo ní. U kladné odpovědi měli zaměstnanci možnost napsat, jak se vzdělávají mimo společnost. V případě záporné odpovědi respondenti pokračovali v dotazníku otázkou č. 19.

41 zaměstnanců (tj. 59 % respondentů) využívá pouze firemního vzdělávání. 29 zaměstnanců (tj. 41 % respondentů) se vzdělává a zvyšuje si kvalifikaci mimo firemní vzdělávání, viz Graf 4.18. Z počtu 29 zaměstnanců je 11 žen a 18 mužů.

Zaměstnanci usilují o svůj osobní rozvoj mimo firemní vzdělávání různými aktivitami. Nejvíce zaměstnanců se vzdělává v cizím jazyce, a to individuální výukou. Další se zajímají například o získávání informací o nových trendech a změnách v oboru, četbu odborných publikací a článků. Jeden zaměstnanec uvedl, že si dodělal večerně maturitu a dva respondenti uvedli, že studují na VŠ. Předmět zájmu je také internet, ve kterém se vzdělávají 3 respondenti, a kurzy v oboru daní a účetnictví FO, jež uvedl jeden zaměstnanec.

Graf 4.18: Otázka č. 17: Vzděláváte se nebo si zvyšujete kvalifikaci nad rámec firemního vzdělávání, tedy dobrovolně mimo firmu?



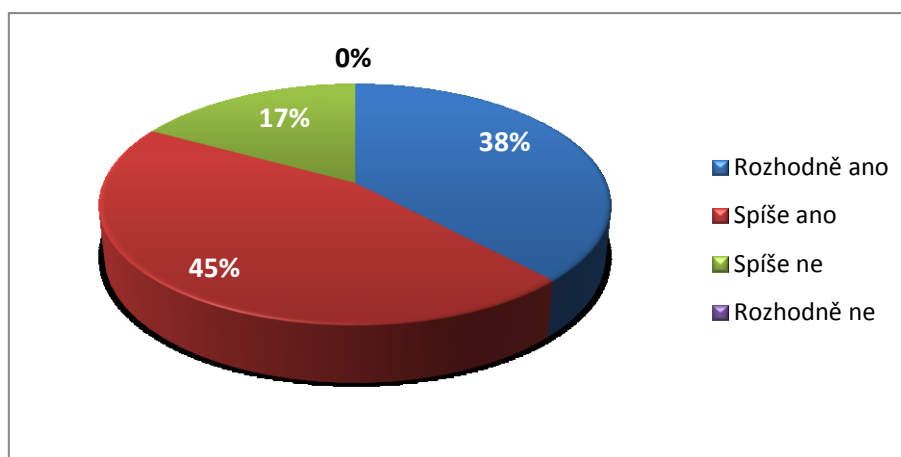
Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Otázka č. 18: Je toto dobrovolné vzdělávání potřebné k výkonu Vaší práce?**

Otázka č. 18 zjišťuje, zda dobrovolné vzdělávání mimo firmu, je potřebné k výkonu jejich práce.

Pro 11 z 29 zaměstnanců, kteří se dobrovolně vzdělávají, je konané vzdělávání rozhodně potřebné k výkonu práce. 13 z 29 zaměstnanců shledává potřebné vzdělávat se také mimo firmu. Zbývajících 5 zaměstnanců z 29 se učí nad rámec firemního vzdělávání spíše pro svou vlastní potřebu. Nikdo si nemyslí, že by se vzdělával pouze pro svou potřebu a získané dovednosti nepoužil při pracovní činnosti.

Graf 4.19: Otázka č. 18: Je toto dobrovolné vzdělávání potřebné k výkonu Vaší práce?



Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 19: Jaký máte názor na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve Vaší organizaci?  
Nacházíte v podniku nějaké nedostatky v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?**

Otázka č. 19 zjišťovala, jaký mají zaměstnanci názor na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v ŽDB DRÁTOVNA a.s., a zda pocítují v systému vzdělávání a rozvoje nějaké nedostatky. Jednalo se o otevřenou otázku, a respondenti měli dostatečný prostor na vyjádření se k dané problematice. Přípomínky byly následující:

- nedostatečné informace o školeních, špatné načasování vzdělávacích akcí,
- vzdělávaná látka často nepotřebná a málo využitelná,
- vzdělávací aktivity obecné a neadresné,
- nedostatečná nabídka školicích akcí,
- nedostatečné informace o možnostech vzdělávání a rozvoje v organizaci,
- účastníci vzdělávací akce jsou nominováni neúčelně, spíše z důvodu zaplnění volných míst,
- zjišťování skutečných potřeb zaměstnance,
- malá motivace ke vzdělávání,
- zaměstnanci, kteří studují VŠ nejsou příliš podporováni,
- špatná komunikace na oddělení,
- chybí školení firemní kultury,
- některé vzdělávací akce příliš povrchní, neměly očekávanou odbornou úroveň,
- nedostatečná délka vzdělávací akce u rozsáhlých možností projednávání problematiky,



- značně kolísá úroveň lektorů (odbornost, příprava, projev), zvláště z externích organizací,
- nedostatek vzdělávacích akcí na rozšiřování cizího jazyka, rozdělení do více skupin podle úrovně,
- málo školení v dovednostech IT,
- potřeba podrobnějších školení pro práci s novým IS,
- společnost nepracuje s mladými zaměstnanci, neprohlubuje jejich znalosti.

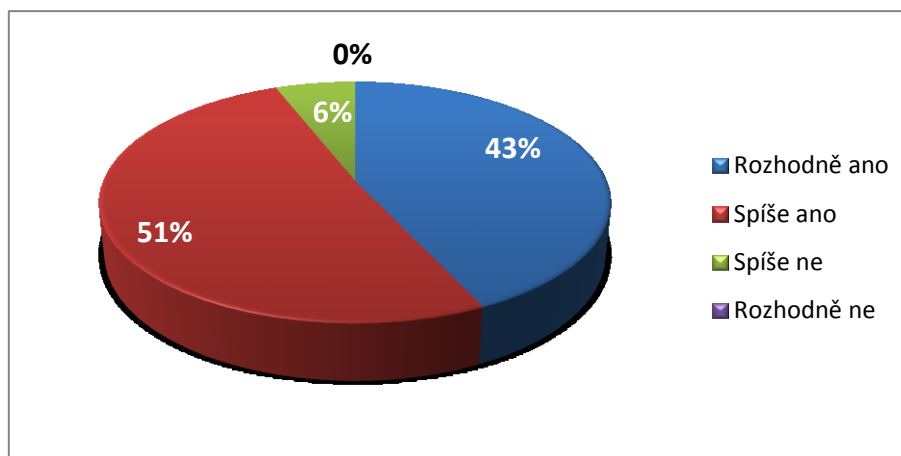
Objevilo se také mnoho pozitivních názorů zaměstnanců, kteří hodnotili stávající systém vzdělávání za dostatečný.

**Otázka č. 20: Považujete vzdělávání prostřednictvím projektů ESF za potřebné a užitečné, přestože jde pouze o dočasný způsob financování firemního vzdělávání?**

Tato otázka zjišťuje názor na současný projekt financovaný z ESF. Co si myslí zaměstnanci o jeho potřebě a užitečnosti ve společnosti ŽDB DRÁTOVNA a.s. U záporné odpovědi se mohli respondenti vyjádřit, proč si nemyslí, že by byl projekt přínosný.

Výsledky jsou zobrazeny v grafu 4.21. Podle 30 zaměstnanců (tj. 43 % respondentů) je velmi užitečné a potřebné vzdělávání prostřednictvím projektů ESF. 36 zaměstnanců (tj. 51%) hodnotí tento projekt také jako přínosný. 4 zaměstnanci (tj. 6 %) projekt shledávají jako zbytečný a neužitečný, a to z důvodu přílišné komplikovanosti a zbytečného plýtvání finančních prostředků.

Graf 4.21: Otázka č. 20: Považujete vzdělávání prostřednictvím projektů ESF za potřebné a užitečné, přestože jde pouze o dočasný způsob financování firemního vzdělávání?



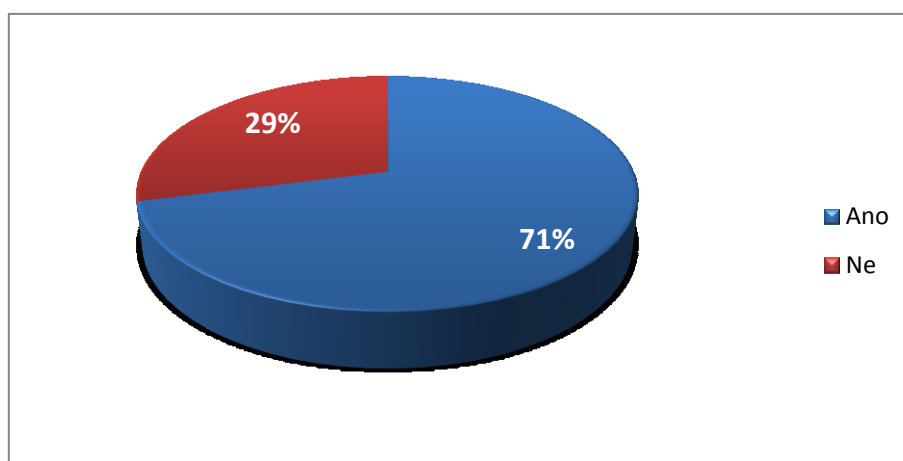
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 21: Zúčastnil/a jste se již vzdělávací aktivity v rámci nového projektu na vzdělávání zaměstnanců ŽDB DRÁTOVNA a.s.?**

Otázka má zjistit, kolik dotazovaných se již zúčastnilo vzdělávacích aktivit v rámci nového projektu na vzdělávání zaměstnanců ŽDB DRÁTOVNA a.s. V případě záporné odpovědi dotazovaný pokračoval již identifikační otázkou, a to otázkou č. 23.

Vzdělávacího projektu se již zúčastnilo 50 zaměstnanců (tj. 71 % dotazovaných), zbývajících 20 zaměstnanců (tj. 29 %) se žádné vzdělávací aktivity v rámci projektu doposud nezúčastnilo, viz Graf 4.22. Vzdělávacích akcí v rámci projektu se zúčastnilo 14 žen a 36 mužů.

Graf 4.22: Otázka č. 21: Zúčastnil/a jste se již vzdělávací aktivity v rámci nového projektu na vzdělávání zaměstnanců ŽDB DRÁTOVNA a.s.?



Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 22: Byly pro Vás vzdělávací aktivity přínosné?**

V této otázce č. 22 bylo zjišťováno, zda vzdělávací aktivity z projektů ESF byly pro zaměstnance přínosem. Pokud ano, pak zaměstnanec mohl uvést, co bylo pro něj přínosem.

Pouze 2 muži z 50 zaměstnanců uvedli, že účast na vzdělávacích aktivitách bylo nepřínosné. Příčinou mohl být nevhodný výběr účastníků. Pro zbývajících část, a to 48 z 50 zaměstnanců, bylo vzdělávání přínosné. Přínosy byly následující:

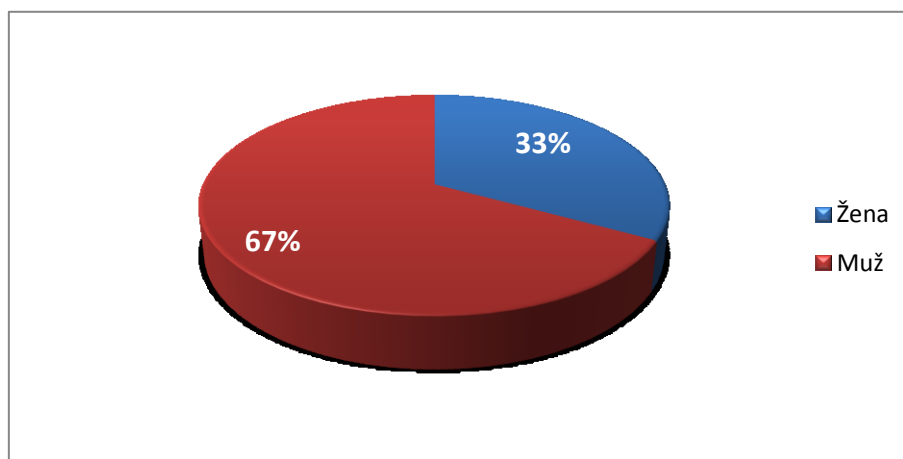
- získání, rozšíření či prohloubení znalostí a dovedností v oboru,
- informace o řízení a motivaci pracovníků,

- rozšíření znalostí v oblasti komunikace, práce v kolektivu,
- zlepšení komunikace s podřízenými a hlavně s novými pracovníky na úseku,
- prohloubení znalosti cizího jazyka,
- zdokonalení se v oblasti výpočetní techniky,
- rozvoj prezentačních dovedností,
- zlepšování měkkých dovedností (větší sebejistota),
- zvýšení osobní kvalifikace,
- zjištění poznatků a informací v různých oblastech rozvoje,
- získání odborných znalostí z cizojazyčných zdrojů, které jsou potřebné při řízení výrobních procesů,
- znalosti získané školením ulehčují pracovní postupy a procesy,
- získání či rozšíření právního povědomí, a současných legislativních změn,
- odborné znalosti v oblasti obchodu a managementu,
- vzdělávací kurzy jsou nyní čtenější a obsahově zajímavější.

#### **Otázka č. 23: Jaké je Vaše pohlaví?**

Otázka č. 23 je identifikační, měla za úkol zjistit poměr žen a mužů při účasti na dotazníkovém šetření. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 23 žen (tj. 33 % respondentů) a 47 mužů (tj. 67 % respondentů), viz Graf 4.24.

Graf 4.24: Otázka č. 23: Jaké je Vaše pohlaví?

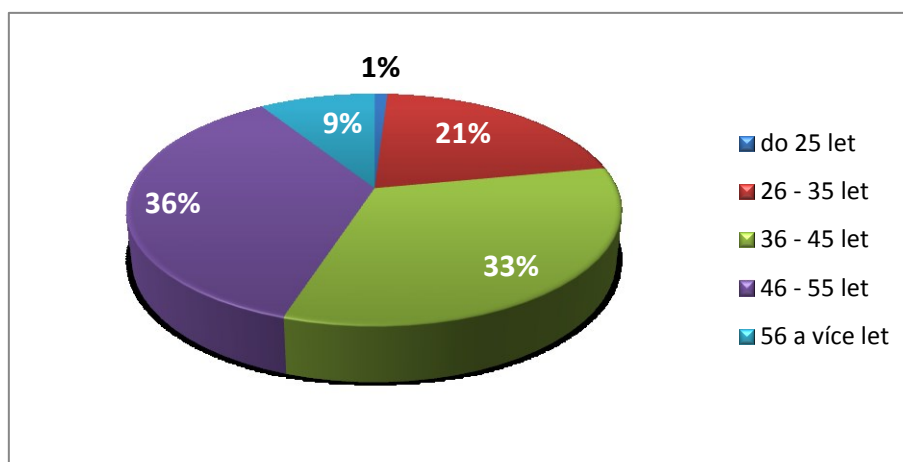


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 24: Vaše věková kategorie?

Tato identifikační otázka se zaměřovala na věkovou strukturu respondentů, viz Graf 4.25. Do věkové kategorie do 25 let zapadá pouze 1 zaměstnanec (tj. 1 % respondentů). Do skupiny 26 - 35 let zapadá 15 zaměstnanců (tj. 21 %). Další skupinu tvoří zaměstnanci 36 – 45 let, a je zastoupena 23 zaměstnanci (tj. 33 %). Předposlední skupinu 46 – 55 let tvoří 25 zaměstnanců (tj. 36 %). A poslední skupina je tvořena 6 zaměstnanci (tj. 9 %) ve věku 56 a více let.

Graf 4.25: Otázka č. 24: Vaše věková kategorie?

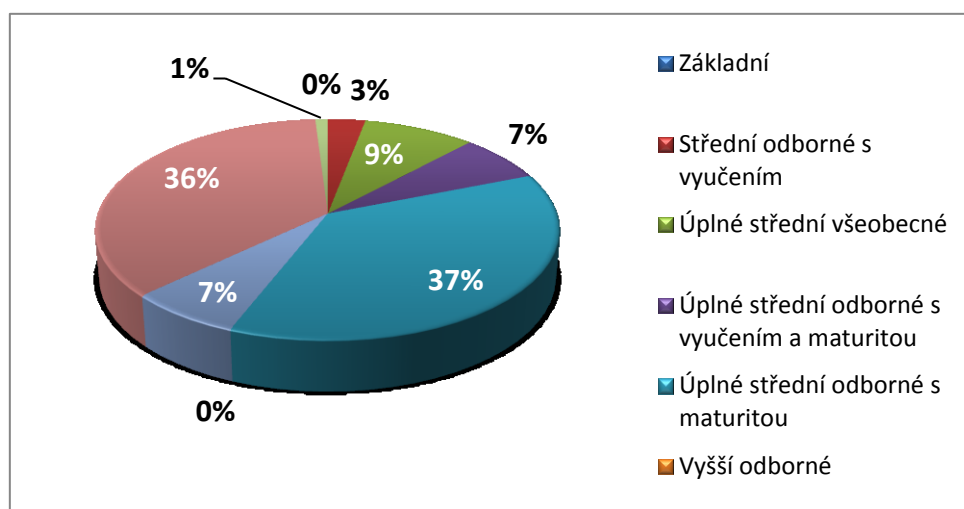


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 25: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Poslední otázka č. 25 je rovněž identifikační. Pomocí ní je zjišťována vzdělanost mezi zaměstnanci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, viz Graf 4.26. Z toho vyplynulo, že střední odborné vzdělání s vyučením mají 2 respondenti (tj. 3 %), úplné střední všeobecné vzdělání má 6 respondentů (tj. 9 %), úplné střední odborné vzdělání s vyučením a maturitou má 5 respondentů (tj. 7 %). Nejvíce respondentů se řadí do oblasti úplného středního odborného vzdělání s maturitou, a to 26 zaměstnanců (tj. 37 %), a do oblasti vysokoškolského vzdělání, 25 zaměstnanců (tj. 36 %). Další nejvyšší dosažené vzdělání je bakalářské, jež má 5 dotazovaných (tj. 7 %), a vysokoškolské doktorské, jež má 1 dotazovaný.

Graf 4.26: Otázka č. 25: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Shrnutí analýzy současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti

Z analytické části bakalářské práce vyplývá, že ŽDB DRÁTOVNA a.s. má systém vzdělávání na dobré úrovni. Společnost si je dobře vědoma důležitosti řízení lidských zdrojů, a ke zkvalitňování těchto zdrojů investuje finanční prostředky do systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina dotazovaných zaměstnanců je spokojena se stávajícím vzděláváním. Ovšem byly shledány také určité nedostatky, například u hodnocení vzdělávací akce, kdy zaměstnanci nemají vždy možnost zhodnotit probíranou látku a také celkovou atmosféru vzdělávací akce. Dále by zaměstnanci uvítali větší množství nabízených kurzů a možnost se samostatně rozhodnout, jaké vzdělávací aktivity se zúčastní. V neposlední řadě by se měla společnost více zaměřit na motivování zaměstnanců. Na základě získaných poznatků z dotazníkového šetření, se bude následující kapitola věnovat návrhům a doporučením na určité zlepšení.

## 5. Návrhy a doporučení

Na základě výsledků z předchozí kapitoly, se budeme v této kapitole věnovat návrhům a doporučením, která by měla vést ke zkvalitnění stávajícího procesu vzdělávání a rozvoje, a k eliminaci slabých stránek v této oblasti.

### Jazykové vzdělávání

Prvním konkrétním návrhem na zlepšení vzdělávacího systému je zajistit větší dostupnost jazykových kurzů mezi TH pracovníky. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že celkem 34 ze 70 respondentů si chce rozšířit své znalosti v oblasti cizích jazyků. Nejžádanější byla znalost **anglického jazyka**, dále šlo o **jazyk ruský a německý**, na různých úrovních. Ovšem z důvodu vysokých nákladů není možné zajištění výuky s lektorem pro tak velké množství zájemců při celkovém počtu 197 THP. Jednou z možností, jak zajistit výuku pro širší okruh zaměstnanců je **e-learningová výuka** cizích jazyků. E-learning nabízí interaktivní formu vzdělávání, obsahuje zvukové nahrávky, obrázky a simulace, čímž dopomůže k lepšímu zapamatování probrané látky. Tato forma vzdělávání by byla vhodná pro zaměstnance s nižší úrovní znalostí anglického, ruského nebo německého jazyka. Sloužila by k získávání, prohlubování a procvičování znalostí v oblasti gramatiky a slovní zásoby. Na vytvoření e-learningu je nutno vydat vyšší počáteční finanční výdaje, ovšem s jeho zavedením odpadají výdaje spojené s pronájmem školících prostor, dopravou zaměstnanců do externích školicích středisek nebo výdajů na lektora, a je zde možnost opakování.

Pro rozvíjení cizího jazyka na vyšší úrovni, tj. komunikační úrovni, jsou vhodné individuální kurzy jazyka nebo kurzy v malé skupině po 5 lidech. Na trhu je velké množství institucí, které poskytují firemní jazykové kurzy. Například firma Gaudeo CB, jazyková škola, poskytuje individuální kurz pro jednu osobu za 300 Kč v délce trvání kurzu 45 minut. Skupinové vzdělávání je pak levnější, při počtu 3 a více zaměstnanců, kdy vychází na jednu osobu 85 Kč za délku trvání 45 minut. V případě, že by společnost využila individuální výuky této společnosti pro zaměstnance, jež využívají cizí jazyk denně tj. cca 30 THP, a to 2x týdně po dobu 6 měsíců, činily by náklady ve výši 14 400 Kč na osobu. Skupinová výuka by pak byla využita pro cca 50 THP, tj. 10 skupin rozdělených podle úrovně dosavadních znalostí prostřednictvím vstupního testu, a to 2x týdně po dobu 6 měsíců, činili by náklady 4 080 Kč na osobu. Celkové náklady na vzdělávání cizích jazyků by činilo 636 000 Kč. Společnost by hradila 70 % a zbývající část by hradili zaměstnanci. Celkové náklady by pak pro společnost činily 445 200 Kč. Výuka by se konala v jedné ze zasedacích místností společnosti,

kteřá by zrovna nebyla využívána pro jiné účely. Hodnocení efektivnosti těchto kurzů by probíhalo 1x za měsíc, kdy by byla hodnocena úroveň znalostí zaměstnance, a tím si firma zajistila průběžnou zpětnou vazbu.

### **Možnosti vzdělávání a rozvoje ve společnosti**

Dalším doporučením je rozšíření stávající nabídky vzdělávacích a rozvojových aktivit. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci nejsou spokojeni se stávající nabídkou vzdělávacích a rozvojových aktivit, a uvítali by její rozšíření v následujících oblastech. 29 zaměstnanců (tj. 41 % respondentů) uvedlo, že se vzdělává nad rámec firemního vzdělávání a 24 zaměstnanců z počtu 29, shledává toto dobrovolné vzdělávání za nutné. Tato skutečnost vypovídá o nedostacích systému vzdělávání, a k jejich eliminaci by mohla dospět rozšířením v následujících oblastech.

Každodenní potřebnou záležitostí je využívání **informačních technologií**. Zaměstnanci požadují kurzy na ovládání základní práce s počítačem, pokročilého MS Excelu, MS Wordu a MS PowerPointu. Toto školení by bylo určeno pro zaměstnance, kteří pracují s těmito programy. Dále by firma mohla realizovat kurz na základní i pokročilé ovládání specializovaného softwaru, jako jsou databáze v Accessu nebo také samotné modelování softwaru.

Komunikace uvnitř firmy mezi zaměstnanci nebo s vnějším prostředím podniku je velmi důležitá, a může z velké části ovlivnit jak spokojenost zaměstnanců, tak i spokojenost zákazníka. Proto další doporučení je uskutečnění vzdělávací akce zaměřené na **komunikační dovednosti**. Osvojení komunikačních dovedností povede k minimalizaci nedorozumění a eliminaci problémů mezi zaměstnanci, jako jsou například nejasné vyjadřování, málomluvnost nebo naopak sdělování velkého množství informací, ale vynechání podstatné věci. Lidé s dobrými komunikačními dovednostmi dokáží sledovat to, co jim druhý říká, umí naslouchat (nejen poslouchat), dávají druhým prostor k vyjádření jejich názorů a sami jsou schopni předávat potřebné informace. Kurz zaměřený na tyto dovednosti je například kurz asertivity (komunikace, styly jednání, zvládání stresu, komunikační zlozvyky, asertivní techniky a asertivní řešení konfliktů). Tento kurz by se konal v jedné z místností společnosti ŽDB DRÁTOVNA a.s. v délce 6,5 h. Finanční náklady by činily cca 1 800 Kč.

Také **kurzy osobního rozvoje** jsou velmi žádané. Mezi takové kurzy patří například osobní *time management*, díky kterému se zaměstnanec dozví, jak si svůj osobní i pracovní

život uspořádat tak, aby vše bylo v harmonii. Naučí se kvalitně plánovat, určovat priority, a také budou vědět, jak si poradit s odkládáním věcí na poslední chvíli. Dalším kurzem je *umění spolupráce*, kde se zaměstnanec dozví, jak velký je týmový hráč a ověří si, jaké jsou jeho silné a slabé stránky, a co musí zlepšit, aby se samotnému zaměstnanci i s ním lépe spolupracovalo. Zvládání stresu je v dnešní době nedílnou součástí. Na *kurzu stresu a jeho zvládání* se zaměstnanec dozví, jak zvládat stres, jak se nenechat jím ovládat a seznámí se s několika relaxačními technikami na zvládání stresu. Další možné kurzy jsou kurz *efektivního řešení konfliktů* nebo kurz  *kreativního myšlení*. Všechny zmíněné kurzy by se konaly uvnitř firmy v délce 6,5 h a náklady jednotlivých kurzů by činily cca 1 800 Kč.

Uskutečnění seminářů o vývojových trendech ve strojírenství, hutnictví a technice, přednášek o vybraných okruzích z účetnictví a daní, změnách ve stavebním zákoně, občanském zákoně a zákoníku práce.

Společnost by také měla podporovat své zaměstnance při jejich zvyšování vzdělávání studiem např. na vysoké škole. Ve škole mohou zaměstnanci získat různé znalosti, díky nimž budou výkonnější.

### **Změny v metodách vzdělávání**

Zaměstnanci by uvítali workshopy zaměřené více dle pracovního zařazení zaměstnance. Společnost by mohla konat skupinové instruktáže či semináře v jiném závodě či firmě. Pracovní porady a přednášky by měla firma nahradit zaměstnanci požadovanými metodami jako je demonstrování, brainstorming, simulace, outdoor training a vytvořit již zmiňovaný e-learning.

### **Informace o podnikovém vzdělávání**

S možností vzdělávání v organizaci souvisí také dostatečná informovanost o těchto školeních. Řešením by mohlo být vytvoření seznamu všech budoucích vzdělávacích akcí na 3 měsíce dopředu, kde by byl uveden výčet těchto plánovaných kurzů, pro jakou skupinu zaměstnanců je určena, zda je možnost se na tento kurz přihlásit, i když je zaměstnanec mimo cílenou skupinu, popřípadě za kým zajít, aby se mohl zaměstnanec kurzu zúčastnit. Dále by měly být dostatečně s časovým předstihem vypsány stanovené data a čas uskutečnění těchto vzdělávacích akcí.



Tento vytvořený seznam se může rozeslat interní poštou, vložit na intranet společnosti a vhodné by bylo také vyvěšení papírové formy na nástěnku na frekventovaném místě. Informovat o možnostech by měli vedoucí zaměstnanci své podřízené. Žádný z těchto postupů není nijak finančně náročný, a proto by bylo vhodné využít všech těchto způsobů informování o vzdělávacích akcích.

### **Identifikace potřeb vzdělávání**

Jako mezeru ve vzdělávání shledávají zaměstnanci nedostatečný zájem o to, v čem by se chtěli vzdělávat, a jaké vzdělávací metody jim vyhovují. Někteří zaměstnanci jsou toho názoru, že jsou účastníci vzdělávací akce nominováni nadřazeným, přestože o tento kurz zaměstnanci nemají zájem, a zbytečně zabírají místo těm, kteří by se rádi účastnili a znalosti efektivně využili.

Aby byli zaměstnanci více spokojeni a byla zaručena efektivnost vzdělávání, je nutné zjišťovat jejich názor. Vzdělávání by mělo být lépe cíleno na školené skupiny zaměstnanců, ne zajistit školení, a pak se teprve rozhodovat, koho na školení poslat, aby byla účast splněna. Ke zjištění skutečných potřeb vzdělávání může pomoci jednoduchý **dotazník** nebo **rozhovor s nadřazeným**. Díky dotazníku může společnost zjistit, o co mají zaměstnanci zájem. Průzkum mezi zaměstnanci by probíhal 1x za půl roku, a to z důvodu časové náročnosti vyhodnocení těchto dotazníků. Ovšem vhodné by bylo zjišťování požadavků čtvrtletně, ale toto může nahradit kombinace dotazníku a rozhovoru zaměstnance s nadřazeným, který by probíhal průběžně. Je důležité, aby byli zaměstnanci obeznámeni s užitečností těchto dotazníků, že jde pouze o to, aby byly zjištěné jejich potřeby ve vzdělávání a byly poskytnuty kroky k jejich eliminaci. Vedení by mělo zaměstnance motivovat k jeho vyplnění, aby byla zaručena co nejvyšší návratnost těchto dotazníků. Takovou motivací může být zaručení vzniku nových druhů školení nebo odstranění nedostatků ve vzdělávání. Dotazník by obsahoval otázky na spokojenost s možnostmi vzdělávání, co jim vyhovuje, co by naopak změnili nebo úplně vyřadili. O jaké další vzdělávací kurzy by měli zaměstnanci zájem.

### **Ověřování získaných znalostí a dovedností**

Hodnocení účinnosti vzdělávací akce je velmi důležitá. Díky ní je možno zjistit nedostatky, a následně se je pokusit eliminovat. V dotazníkovém šetření uvedlo 14 zaměstnanců (tj. 20 % respondentů), že získané znalosti a dovednosti nejsou nikdy ověřovány. Zpětná vazba je velmi důležitá, proto by se firma měla na tento nedostatek

zaměřit. Zavedení hodnocení před počátkem a po konci každé vzdělávací akce, jak interní tak i externí. Dále by měl být zaměstnanec ověřován ze získaných znalostí a dovedností s odstupem několika dní v závislosti na druhu vzdělání, ať už vytvořeným testem, ústním přezkoušením nebo pozorováním využití v praxi.

### **Vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím projektů ESF**

Společnost v roce 2013 zahájila projekt na vzdělávání zaměstnanců financován z Evropské unie a rozpočtů ČR. Tento projekt shledává většina respondentů jako užitečný především díky zvyšování stávající kvalifikace, zlepšování měkkých dovedností, získání odborných znalostí v oblasti obchodu a managementu. Také jsou zde vzdělávací aktivity na získání a rozšíření právního povědomí, a současných legislativních změn.

Ovšem je důležité, aby po skončení tohoto projektu byly zachovány z něj vyplývající přínosy, a byly vytvořeny nové projekty uvnitř firmy, přestože nebudou takto rozsáhlé. Vzdělávání a rozvoj ve společnosti nesmí stagnovat.

## 6. Závěr

**Cílem** této bakalářské práce byla analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ŽDB DRÁTOVNA a.s., která na trhu působí více než 125 let. V současnosti patří svým objemem produkce vysokouhlíkových (TPD) a nízkouhlíkových (TND) drátů k hlavním producentům v České republice a také patří i mezi největší producenty ve střední Evropě. Bakalářská práce byla rozdělena do čtyř částí.

**V první části** byla věnována teoretickému vymezení pomocí odborné literatury. Byly vysvětleny základní pojmy, vymezeny úkoly, cíle a strategie řízení lidských zdrojů, rozebrán cyklus systematického vzdělávání a také zde byly charakterizovány některé z existujících metod vzdělávání „on the job“ a „off the job“.

**V druhé části** byla představena společnost ŽDB DRÁTOVNA a.s., její historie i současnost. Dále byla rozebrána organizační struktura společnosti a byly analyzovány lidské zdroje.

**Ve třetí části** je analyzován současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Je zde podrobně popsán cyklus systematického vzdělání ve společnosti, a to od analýzy a identifikace potřeby vzdělávání, přes plánování a realizace vzdělávání, až po vyhodnocení efektivity vzdělávacích aktivit. Také je zde zmínka o projektu na vzdělávání zaměstnanců ŽDB DRÁTOVNA a.s., který je financován z prostředků Evropské unie a rozpočtu ČR. Poslední dílčí částí bylo vyhodnocení elektronického dotazníkového šetření, jež probíhalo mezi TH pracovníky společnosti.

**V poslední části** byly na základě výsledků dotazníkového šetření uvedeny návrhy a doporučení. Z šetření vyplynulo, že stávající systém vzdělávání ve společnosti ŽDB DRÁTOVNA a.s. je dobře nastaven, i přesto ale bylo navrženo několik doporučení, které by mohly stávající způsob vzdělávání určitým způsobem zkvalitnit. Těmito návrhy jsou například zavedení e-learningu k výuce základních znalostí cizího jazyka, pro pokročilou úroveň cizích jazyků pak individuální nebo skupinová výuka. Byly doporučeny nové možnosti vzdělávání zaměstnanců, změny v metodách vzdělávání a v informovanosti o tomto podnikovém vzdělávání. Dále byly navrženy změny v identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců, a v ověřování získaných znalostí a dovedností.

## Seznam použité literatury

### Odborné publikace, knihy

AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2007, 138 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

BLÁHA, Jiří, at all. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Praha: Albatros Media a. s., ISBN 978-80-266-0374-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, at all. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

JACKSON, Susan; SCHULER, Randal and WERNER, Steve. *Managing human resources*. 11th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2011. ISBN 13:978-1-111-58022-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, 349 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 374 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, 206 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011, 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

### **Internetové zdroje**

CALEDONIAN SCHOOL: *Firemní jazyková kultura*. [online]. [cit. 2014-05-5]. Dostupné z: <http://www.caledonianschool.cz/>

ŠKOLA KOMUNIKACE: Nabídka kurzů. [online]. [cit. 2014-05-5]. Dostupné z: <http://skolakomunikace.cz>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN: *ŽDB Drátovna a.s.* [online]. [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikdotaz?dotaz=ždb+drátovna>

ŽDB DRÁTOVNA a.s.: *O společnosti* [online]. [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://dratovna.cz/czech/spolecnost.asp>

### **Ostatní**

Interní dokumenty ŽDB Drátovna a.s.

## Seznam zkratek

|       |  |
|-------|--|
| a.s.  | akciová společnost   |
| Apod. | a podobně  |
| Atd.  | a tak dále   |
| BOZP  | bezpečnost a ochrana zdraví při práci  |
| Cca   | přibližně  |
| Č.    | číslo  |
| ESF   | Evropský sociální fond v České republice, fond Evropské unie   |
| HR    | Human Resources  |
| IT    | informační technologie   |
| Např. | například  |
| OPZ   | oddělení personálních záležitostí  |
| ŘLZ   | řízení lidských zdrojů   |
| SW    | software   |
| THP   | technickohospodářský pracovník   |
| Tj.   | tj.  |
| Tzv.  | takzvaný   |
| VŠ    | Vysoká škola   |
| www   | World Wide Web, celosvětová síť, distribuovaný soubor dokumentů<br>v Internetu, lze jej hypertextově prohledat |
| %     | procento   |

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Havířově dne 9. 5. 2014

.....  
*Jana Jurovská*

jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Organizační schéma společnosti ŽDB DRÁTOVNA a.s.

Příloha č. 2 – Schéma organizace realizace vzdělávání

Příloha č. 3 – Klíčové aktivity projektu ESF

Příloha č. 4 – Dotazník

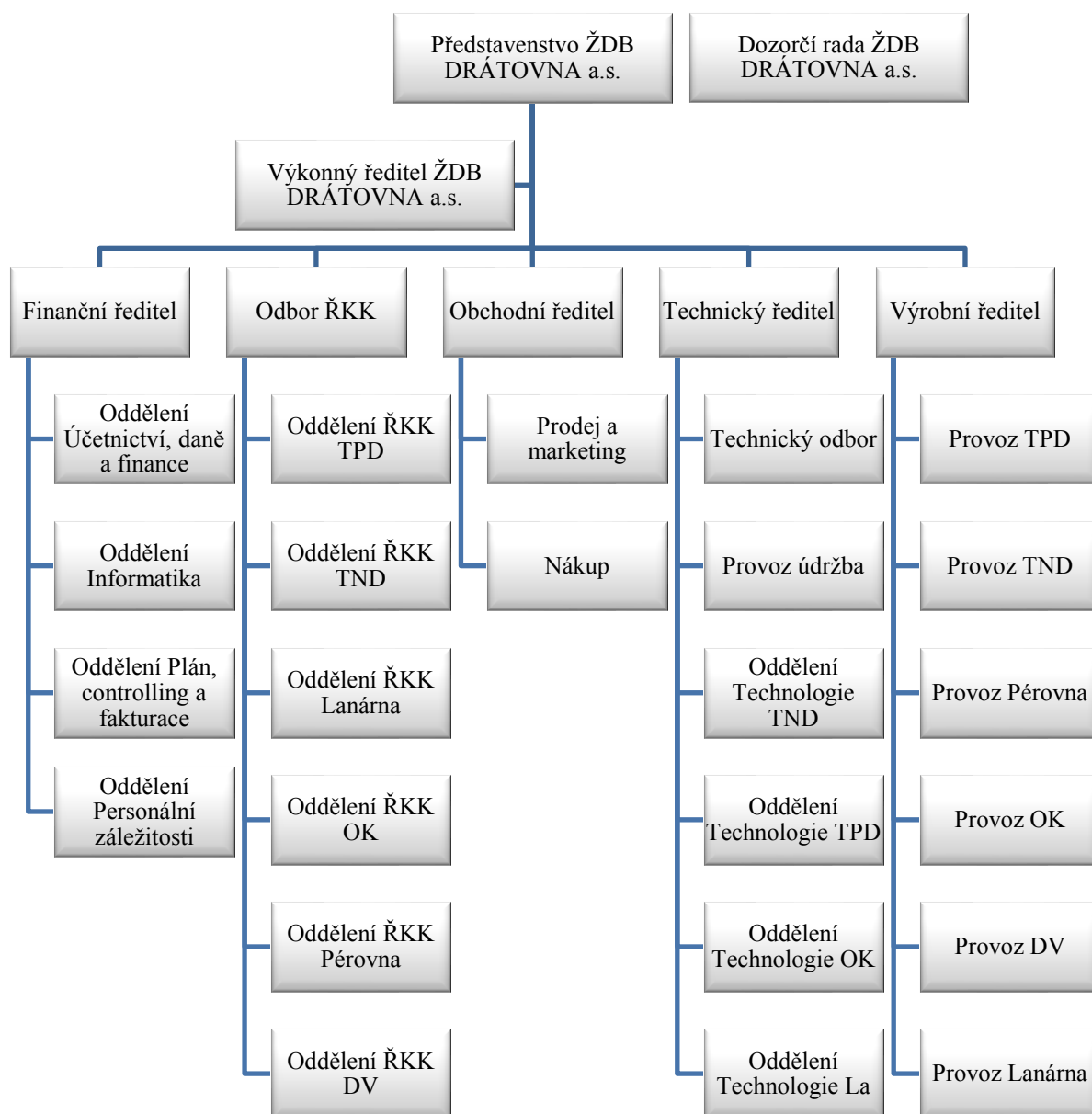
Příloha č. 5 – Tabulka 4.1: Tabulka 4.1: Využívané a zaměstnanci preferované metody vzdělávání v ŽDB DRÁTOVNA a.s.

Příloha č. 6 – Tabulka 4.2: Čím jsou zaměstnanci ze strany vedení podniku, vedoucích pracovníků a nadřízených motivováni k dalšímu vzdělávání

Příloha č. 7 – Tabulka 4.3: Co motivuje zaměstnance k dalšímu vzdělávání

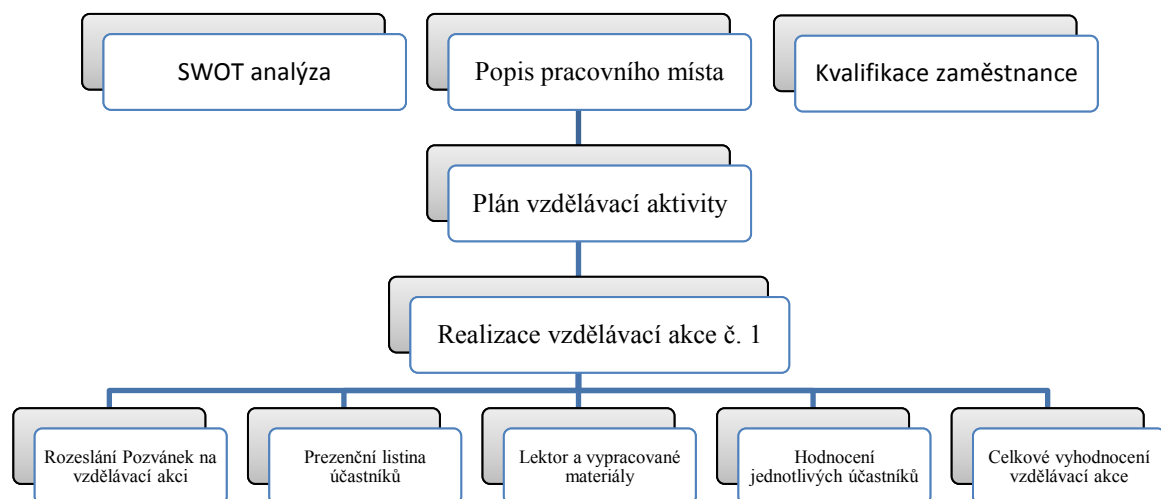


## Příloha č. 1 – Organizační schéma ŽDB DRÁTOVNA a.s.



Zdroj: Interní dokument ŽDB DRÁTOVNA a.s. – vlastní zpracován

## Příloha č. 2 – Schéma organizace realizace vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

### Příloha č. 3 – Klíčové aktivity projektu ESF

| Číslo aktivity | Název aktivity                                      | Cíle aktivit   | Cílové skupiny   |
|----------------|---|--|--|
| 1              | <b>Rovné příležitosti mužů a žen</b>                | Nabídnout manažerům/kám funkční řešení personalistických situací při respektování rovných příležitostí.  | 2 osoby zodpovědné za uplatňování RP, 15 TOP manažerů, 10 mistrů |
| 2              | <b>Vzdělávání dělníků</b>                           | Vyškolení zaměstnanců v odborných dovednostech, aby si udrželi, zvýšili či rozšířili svou kvalifikaci, zvýšili svou adaptabilitu a udržitelnost na pracovním trhu.   | Dělníci  |
| 3              | <b>Interní lektoři</b>                              | Budování systému znalostní organizace a nástupnictví. Rozšíření skupiny IL o další pracovníky. Prohloubení kvalifikace a dovedností stávajících i nových IL.   | 12 zaměstnanců různých odborností                                |
| 4              | <b>IT školení</b>                                   | Školení zaměstnanců v IT dovednostech dle potřeb jejich pracovní pozice.   | THP pracovníci, střední management, mistři                       |
| 5              | <b>Odborná AJ</b>                                   | Prohloubení znalostí odborné angličtiny u vybraných pracovníků.  | Obchodníci a marketéři, technici a konstruktéři, personalisté    |
| 6              | <b>Mistři</b>                                       | Prohlubování kvalifikace. Vybraní zaměstnanci jsou rozděleni do skupin podle různé pokročilosti.   | Mistři   |
| 7              | <b>Obchodníci</b>                                   | Prohloubení technických znalostí i obchodních dovedností.  | Stávající i noví členové obchodního týmu                         |
| 8              | <b>Střední management a THP</b>                     | Prohloubení kvalifikace a dovedností motivace a vedení.  | THP management   |
| 9              | <b>TOP management</b>                               | Prohloubení odborné kvalifikace a dovedností motivace a vedení.  | TOP management   |
| 10             | <b>Talenti a skupiny ohrožené na pracovním trhu</b> | Budování systému nástupnictví a znalostní organizace. Rozšíření kvalifikace u skupin talentů různých odborností. Vyškolení 5 zkušených zaměstnanců 50+ let v koučinku a mentoringu. Rozvoj dovedností u zaměstnanců do 25 let. | Talenti, zaměstnanci do 25 let, skupina zaměstnanců 50+ let      |

Zdroj: Interní dokument ŽDB DRÁTOVNA a.s. – vlastní zpracování

#### **Příloha č. 4 – Dotazník**

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentka třetího ročníku oboru Management na Ekonomické fakultě VŠB – TU Ostrava a zpracovávám svou bakalářskou práci na téma Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ŽDB DRÁTOVNA a.s.

Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a slouží pouze pro účely mé bakalářské práce. Čas potřebný k vyplnění tohoto dotazníku je cca 8 minut.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

Jana Jurovátá

**Není-li uvedeno jinak, označte pouze jednu odpověď.**

**1. Jste spokojen/a se systémem vzdělávání ve společnosti ŽDB DRÁTOVNA a.s.?**

- a) rozhodně ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) rozhodně ne

**2. Byly pro Vás přínosem vzdělávací a rozvojové aktivity, kterých jste se zúčastnil/a?**

- a) rozhodně ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) rozhodně ne

**3. Využíváte nově nabyté znalosti a dovednosti při své práci?**

- a) rozhodně ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) rozhodně ne

**4. Jsou ve společnosti ŽDB DRÁTOVNA a.s. ověřovány získané znalosti a dovednosti?**

- a) ano, vždy                      b) ano, někdy                      c) nikdy

Pokud ano – jak často a jakým způsobem:

.....

**5. Máte dostatečné informace o konajících se vzdělávacích akcích?**

- a) ano                      b) ne (uved'te, co chybí): .....

**6. Odkud získáváte informace o pořádaných vzdělávacích akcích?**

*Můžete vybrat více odpovědí.*

- a) od nadřízeného  
b) interní poštou  
c) nedostávám žádné informace  
d) jiné (uved'te): .....

**7. Jste spokojen/a s organizací vzdělávacích akcí?**

- a) rozhodně ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne  
d) rozhodně ne (uveďte, prosím, proč): .....

**8. Vyberte z uvedených vzdělávacích metod, využívané metody v ŽDB DRÁTOVNA a.s. a metody Vámi preferované. (Můžete vybrat více odpovědí.)**

| <b>Metody vzdělávání</b>   | <b>Využívané</b> | <b>Preferované</b> |
|--|------------------|--------------------|
| a) <b>instruktáž při výkonu práce</b> (pracovník se učí pozorováním a napodobováním práce podle zkušeného školitele) |                  |                    |
| b) <b>asistování</b><br>(pracovník je přidělen zkušenějšímu školiteli a asistuje mu při výkonu)                      |                  |                    |
| c) <b>koučování</b><br>(kouč nasměruje pracovníka k tomu, aby předvedl žádoucí výkon)                                |                  |                    |
| d) <b>counselling</b> (pracovník-vzdělavatel=stejná úroveň. Vzájemné ovlivňování a konzultování)                     |                  |                    |
| e) <b>pověření úkolem</b><br>(zaměstnanec je pozorován při aplikaci dovedností na daný úkol)                         |                  |                    |
| f) <b>rotace práce</b><br>(pracovník se učí na různých pracovních místech při plnění různých úkolů)                  |                  |                    |
| g) <b>pracovní porady</b><br>(účastníci se seznamují s problémy a fakty-prezentace názorů)                           |                  |                    |
| h) <b>přednáška</b> (školitel předává faktické informace, zaměstnanci se vzdělávají z výkladu)                       |                  |                    |
| i) <b>seminář</b> (obdobou přednášky vylepšené o diskuzi)  |                  |                    |
| j) <b>demonstrování</b> (praktické vyučování za použité techniky a pomůcek)  |                  |                    |
| k) <b>případová studie</b> (jednotlivě či v malých skupinkách diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému)    |                  |                    |
| l) <b>workshop</b> (případové studie, ale týmově a z komplexnějšího hlediska)  |                  |                    |
| m) <b>brainstorming</b> (každý z týmu navrhne řešení daného problému, poté diskuze, hledání optimálního řešení)      |                  |                    |
| n) <b>simulace</b> (vytváření modelové situace, téměř podobné té reálné)   |                  |                    |
| o) <b>outdoor training</b> (učení dovednostem zábavnou formou)   |                  |                    |

|   |  |  |
|---|--|--|
| p) <b>e-learning</b> <i>(pomocí digitálních informací, osobních počítačů a počítačové sítě)</i> |  |  |
| q) <b>samostudium</b>   |  |  |
| r) <b>jiné, prosím, uveďte</b> .....  |  |  |

**9. Máte možnost hodnotit vzdělávací akce, kterých jste se zúčastnil/a?**

- a) ano, vždy                      b) ano, někdy                      c) nikdy

**10. Jste-li nespokojen/a s proběhnutým vzděláváním, máte možnost se vyjádřit?**

- a) rozhodně ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) rozhodně ne

**11. Uvítal/a byste možnost zvolit si sám/sama vzdělávací aktivitu?**

- a) ano                      b) ne (pokračujte otázkou č. 13)

**12. O jaké vzdělávací aktivity byste měl/a zájem? Uveďte, prosím (i ty, které společnost neposkytuje).** .....

.....

**13. Zajímá se Váš nadřízený o Vaše vzdělávací potřeby a podporuje je?**

- a) rozhodně ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) rozhodně ne

**14. Ve kterých z uvedených oblastí byste měl/a zájem si rozšiřovat své znalosti v rámci firemního vzdělávání? (Můžete vybrat více odpovědí.)**

- a) jazykové dovednosti (uveďte, jaký cizí jazyk): .....
- b) výpočetní technika
- c) manažerské dovednosti
- d) kurzy osobního rozvoje (komunikační a týmové dovednosti, time management apod.)
- e) prohloubení kvalifikace
- f) jiná oblast (uveďte): .....

**15. Čím jste ze strany vedení podniku, vedoucích pracovníků a nadřízených motivován/a k dalšímu vzdělávání? (Můžete vybrat více odpovědí.)**

- a) zlepšení postavení v týmu, ve skupině
- b) udržení pracovního místa (funkce)
- c) možnost využití získané kvalifikace – seberealizace
- d) zvýšení kvalifikace

- e) zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce
- f) zvýšení flexibility a připravenosti na změny
- g) vyšší platové ohodnocení
- h) získání sociálních výhod
- i) možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech
- j) jiná (uved'te): .....

**16. Co Vás motivuje k tomu, abyste se chtěl/a dále vzdělávat?**

*(Můžete vybrat více odpovědí.)*

- a) zlepšení postavení v týmu, ve skupině
- b) udržení pracovního místa (funkce)
- c) možnost využití získané kvalifikace – seberealizace
- d) zvýšení kvalifikace
- e) zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce
- f) zvýšení flexibility a připravenosti na změny
- g) vyšší platové ohodnocení
- h) získání sociálních výhod
- i) možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech
- j) jiná (uved'te): .....

**17. Vzděláváte se nebo si zvyšujete kvalifikaci nad rámec firemního vzdělávání, tedy dobrovolně mimo firmu?**

- a) ano (napíšte, prosím, jak): .....
- b) ne (pokračujte otázkou č. 19)

**18. Je toto dobrovolné vzdělávání potřebné k výkonu Vaší práce?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**19. Jaký máte názor na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve Vaší organizaci? Nacházíte v podniku nějaké nedostatky v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?**

.....

.....

.....

**20. Považujete vzdělávání prostřednictvím projektů ESF za potřebné a užitečné, přestože jde pouze o dočasný způsob financování firemního vzdělávání?**

- a) rozhodně ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne  
d) rozhodně ne (uveďte, prosím, proč): .....  
.....

**21. Zúčastnil/a jste se již vzdělávací aktivity v rámci nového projektu na vzdělávání zaměstnanců ŽDB DRÁTOVNA a.s.?**

- a) ano                                      b) ne (pokračujte otázkou č. 23)

**22. Byly pro Vás vzdělávací aktivity přínosné?**

- a) ne  
b) ano (uveďte, prosím, jak): .....

**23. Jaké je Vaše pohlaví?**

- a) muž                                      b) žena

**24. Vaše věková kategorie?**

- a) do 25 let                      b) 26-35 let                      c) 36-45 let                      d) 46-55 let                      e) 56 a více let

**25. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) základní                      b) střední odborné s vyučením                      c) úplné střední všeobecné  
d) úplné střední odborné s vyučením a maturitou                      e) úplné střední odborné s maturitou  
f) vyšší odborné                      g) bakalářské                      h) vysokoškolské  
i) vysokoškolské doktorské

*Děkuji za Váš čas.*



**Příloha č. 5 – Tabulka 4.1: Využívané a zaměstnanci preferované metody vzdělávání v ŽDB DRÁTOVNA a.s.**

| <i>Metody vzdělávání</i>           | <i>Využívané metody<br/>(četnost volby)</i> | <i>Preferované metody<br/>(četnost volby)</i> |
|------------------------------------|---|---|
| <b>instruktáž při výkonu práce</b> | 22  | 17  |
| <b>asistování</b>                  | 17  | 16  |
| <b>koučování</b>                   | 15  | 11  |
| <b>counselling</b>                 | 4   | 7   |
| <b>pověření úkolem</b>             | 16  | 11  |
| <b>rotace práce</b>                | 7   | 6   |
| <b>pracovní porady</b>             | 31  | 14  |
| <b>přednáška</b>                   | 31  | 16  |
| <b>seminář</b>                     | 35  | 31  |
| <b>demonstrování</b>               | 15  | 24  |
| <b>případová studie</b>            | 2   | 4   |
| <b>workshop</b>                    | 16  | 16  |
| <b>brainstorming</b>               | 9   | 12  |
| <b>simulace</b>                    | 4   | 10  |
| <b>outdoor training)</b>           | 6   | 14  |
| <b>e-learning</b>                  | 5   | 14  |
| <b>samostudium</b>                 | 11  | 12  |
| <b>jiné</b>                        | 0   | 0   |

Zdroj: Vlastní zpracování

**Příloha č. 6 – Tabulka 4.2: Čím jsou zaměstnanci ze strany vedení podniku, vedoucích pracovníků a nadřízených motivováni k dalšímu vzdělávání**

| <i>Motivační prostředek</i>                                      | <i>Počet zaměstnanců</i> | <i>% zastoupení odpovědí</i> |
|--|--------------------------|------------------------------|
| Zlepšení postavení v týmu, ve skupině                            | 14                       | 8                            |
| Udržení pracovního místa (funkce)                                | 19                       | 11                           |
| Možnost využití získané kvalifikace – seberealizace              | 31                       | 19                           |
| Zvýšení kvalifikace  | 23                       | 14                           |
| Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce                      | 29                       | 17                           |
| Zvýšení flexibility a připravenosti na změny                     | 22                       | 13                           |
| Vyšší platové ohodnocení   | 13                       | 8                            |
| Získání sociálních výhod   | 3                        | 2                            |
| Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech | 8                        | 5                            |
| Jiná oblast – žádná motivace                                     | 4                        | 2                            |

Zdroj: Vlastní zpracování

**Příloha č. 7 – Tabulka 4.3: Co motivuje zaměstnance k dalšímu vzdělávání**

| <i>Motivační prostředek</i>                                      | <i>Počet zaměstnanců</i> | <i>% zastoupení odpovědí</i> |
|--|--------------------------|------------------------------|
| Zlepšení postavení v týmu, ve skupině                            | 18                       | 9                            |
| Udržení pracovního místa (funkce)                                | 22                       | 11                           |
| Možnost využití získané kvalifikace – seberealizace              | 38                       | 18                           |
| Zvýšení kvalifikace  | 33                       | 16                           |
| Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce                      | 27                       | 13                           |
| Zvýšení flexibility a připravenosti na změny                     | 26                       | 12                           |
| Vyšší platové ohodnocení   | 17                       | 8                            |
| Získání sociálních výhod   | 10                       | 5                            |
| Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech | 18                       | 9                            |
| Jiná oblast – žádná motivace                                     | 0                        | 0                            |

Zdroj: Vlastní zpracování